

Tiina Kivijärvi

Uuden opettajan perehdyttäminen

Keinoja hiljaisen tiedon siirtämiseen musiikkioppilaitoksessa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Musiikki, ylempi AMK

Musiikin tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

17.5.2018

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Tiina Kivijärvi Uuden opettajan perehdyttäminen – Keinoja hiljaisen tiedon siirtämiseen musiikkioppilaitoksessa 68 sivua 17.5.2018
Tutkinto	Musiikki, YAMK
Koulutusohjelma	Musiikki
Suuntautumisvaihtoehto	Musiikkipedagogi, YAMK
Ohjaajat	MuT Leena Unkari-Virtanen MuT Tapani Heikinheimo
<p>Opinnäytetyössäni tutkin uuden opettajan perehdyttämistä monisuuntaisena prosessina. Aineistoa työhöni keräsin kolmella eri menetelmällä. Nämä menetelmät olivat: haastattelu, Padlet-kyselyt ja Google-kysely. Haastattelin Lappeenrannan musiikkiopiston toimistopäälikkää hänen tuoreesta perehdyttämiskokemuksestaan. Padlet-kyselyjä varten loin kaksi Padlet-alustaa, yhden uusille opettajille ja toisen työyhteisön jäsenille. Google-kysely oli suunnattu musiikkioppilaitosten perehdyttämisestä vastaaville henkilöille. Aineiston avulla keräsin tietoa siitä, millaista perehdytystä musiikkioppilaitokset tällä hetkellä tarjoavat ja millaisia perehdytyskokemuksia opettajilla on. Selvitin myös millaisia ajatuksia työyhteisön jäsenillä on mentoinnista ja yhteisöllisyydestä. Tätä aineistoa ja omia kokemuksiani peilasin kirjallisuuteen.</p> <p>Kyselylomakkeella sain tietoa siitä, että perehdytys musiikkioppilaitoksissa on järjestetty monin eri tavoin ja oppilaitoksissa käytetään monia erilaiset perehdyttämismateriaaleja. Näitä materiaaleja ja keinoja ovat mm. sähköiset ja kirjalliset oppaat sekä keskustelut esimiehen kanssa. Myös mentorointi on käytössä muutamissa kyselyyn vastanneissa oppilaitoksissa.</p> <p>Uuden työntekijän näkökulmasta perehdyttäminen on tärkeä vaihe työuran alkuvaiheessa, jossa tulokas oppii hyvin paljon uudesta työpaikastaan ja sen toimintakulttuurista. Padlet vastauksien perusteella perehdyttämiseen kaivattiin suunnitelmallisuutta ja enemmän kasvotusten tapahtuvaa neuvonantoa. Myös tuntiopettajat tunsivat jäävänsä helposti perehdyttämisestä paitsi.</p> <p>Työyhteisölle uuden ihmisen tuleminen taloon merkitsee muutosta työyhteisössä ja samalla antaa mahdollisuuksia syventää ihmisten välistä kommunikointia. Yhteisöllisyys on tärkeä osa työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta. Aineistoni ja kirjallisuuden pohjalta pystyi toteamaan, että musiikkioppilaitosten kollegioita voisi hyödyntää perehdyttämisessä ja hiljaisen tiedon siirtämisessä ja säilyttämisessä monin eri tavoin.</p> <p>Organisaatioiden kehittäminen on jatkuvaa työtä ja monisuuntainen perehdyttäminen on yksi kehittämisen muoto. Perehdyttäminen voidaan nähdä uusien ideoiden ja hiljaisen tiedon siirtämisen apuvälineenä. Avoin toimintakulttuuri mahdollistaa sen, että myös uuden opettajan ideat ja näkökulmat otetaan vastaan. Vastavuoroisuus synnyttää yhteistä oppimista, mikä hyödyttää kaikkia oppilaitoksen työntekijöitä sekä sitä kautta myös koko organisaatiota. Mentorointi on yksi tällainen kehittämisen väline, sillä se sopii erinomaisesti hiljaisen tiedon siirtämiseen.</p>	
Avainsanat	Perehdytys, perehdyttäminen, hiljainen tieto, työyhteisö, yhteisöllisyys, mentorointi, musiikkioppilaitos

Author(s) Title Number of Pages Date	Tiina Kivijärvi New Teacher Orientation – Solutions for Transferring Tacit Knowledge at a Music Institute 68 pages 17 May 2018
Degree	Master of Music
Degree Programme	Music
Specialisation option	Music Pedagogy
Instructors	Leena Unkari-Virtanen, DMus Tapani Heikinheimo, DMus
<p>In my research and development project, I studied new teacher orientation and how it could be seen as a reciprocal process instead of a one-way process. I used three different methods to collect material for my thesis. The first method was an interview with the office manager of Lappeenranta Music Institute about new teacher orientation and mentoring. The second one was a Google survey which I used to collect information from Finnish music institutes. The third method involved creating two Padlet surveys, one for new teachers and another for the work community. Via these methods I wanted to determine, what kind of new teacher orientation Finnish music institutes provide at the moment and how it is conducted. I also wanted to know what kind of experiences teachers have about orientation and how the work community can help its newest members to adapt.</p> <p>The Google survey indicated that there is great variation in how new teacher orientation is implemented at music institutes. There are also different orientation materials, for example, teachers' guides, both written and electronic, and discussions with the employer. Also mentoring was mentioned as a tool for orientation.</p> <p>From a new teacher's point of view, orientation is a very important phase in the beginning of the career. The newcomer gets a lot of information about his or her new workplace and about its work culture. The Padlet surveys showed that the newcomers wish that the orientation were better organized and given face-to-face. According to the Padlet survey, the new part-time teachers felt neglected.</p> <p>When new teachers become a part of an existing work community, they necessarily initiate a change in the community. This also gives opportunities to deepen the communication between people. Communality is an important part of creating a feeling for being part of a close work community. My research and development project materials and literature indicate that specific instrument teacher groups at music institutes could be used as resources of tacit knowledge. That is why the groups should be more involved with the new teacher orientation.</p> <p>Much like the development of organisations, reciprocal orientation is a constant process at music institutes. Orientation is a process which benefits not only the newcomer but also the work community and consequently it affects the whole workplace. The tacit knowledge is transferred from the colleagues to the newcomer and all the new ideas and points of view from the new teacher can be harvested to use. Mentoring can be a great help in this process, because it is an effective tool to transfer tacit knowledge.</p>	
Keywords	New employee orientation, tacit knowledge, work community, communality, mentoring, music institute

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoite	2
2	Lähestymistavat	3
2.1	Aiheen rajaus	3
2.2	Teoreettinen tausta	4
2.3	Tutkimusaineistot	5
2.3.1	Kyselylomake	5
2.3.2	Padlet -alustat	7
2.3.3	Haastattelu	10
3	Uusi opettaja, vanha työyhteisö	13
3.1	Kaikki alkaa rekrytoinnista	13
3.1.1	Uuden opettajan uran aloitus	14
3.1.2	Kun uusi ihminen tulee taloon	16
3.2	Työyhteisönä musiikkioppilaitos	18
3.2.1	Opettajan työn piirteitä	19
3.2.2	Musiikkioppilaitoksen hierarkia	20
3.3	Kollegiot musiikkioppilaitosten huipputiimejä?	21
3.3.1	Liittymisen tarve	23
3.3.2	Yhteisöllisyyden kokemus	25
3.4	Työntekijän sosiaalistuminen	26
3.5	Työyhteisön hiljainen tieto	28
3.5.1	Hiljainen tieto ja asiantuntijuus	29
3.5.2	Näkymättömästä näkyväksi	30
4	Sanat ja teot	32
4.1	Perehdytys musiikkioppilaitoksissa	33
4.1.1	Opettajien kokemuksia perehdyttämisestä	35
4.1.2	Perehdyttämisen keinot	37
4.1.3	Perehdyttämisen resurssit	40
4.2	Perehdyttämisen ongelmia	42
4.2.1	Perehdyttämisen mahdollisia ongelmakohtia	43
4.3	Uudistumisen tarvetta?	43
4.4	Miksi mentorointi?	47

4.4.1	Mentorointi on yhteistä oppimista	49
4.4.2	Aktiivinen aktori	50
4.4.3	Monipuolinen mentori	52
4.5	Mentoroinnin käyttömahdollisuuksia	54
4.6	Mentorointi musiikkioppilaitoksessa	56
4.7	Mentorointi muuntautuu moneksi	58
4.7.1	Oppiva organisaatio	59
4.7.2	Työyhteisön jaettu tietoisuus vs. Piilonormit	60
5	Pohdinta	64
6	Lähteet	67

1 Johdanto

Kiinnostus uuden opettajan perehdyttämistä ja hiljaisen tiedon siirtämistä kohtaan syntyi omien kokemuksieni pohjalta. Aloitettuani viulunsoitonopettajan työt Lappeenrannan musiikkiopistossa täysin uutena työntekijänä, ymmärsin kuinka tärkeä asia on perusteellinen työhön perehdytys. Sain paljon tietoa useammalta ihmiseltä (kollegoilta sekä esimieheltä) ja omaksuttavaa asiaa tuli todella paljon yhdeltä istumalta. Välillä tuntui myös siltä, että minun oletettiin olevan selvillä monista asioista vaikka käytännössä ei näin ollut. Keskusteluissa muiden työnsä aloittaneiden opettajien ja ystäväkollegoiden kanssa huomasin, että en ollutkaan yksin ajatusteni kanssa vaan monilla muillakin oli samankaltaisia kokemuksia.

Yksi soitonopettajan työn tunnuspiirteitä on työn tekeminen ”suljettujen ovien takana”. Työ on toki hyvin vuorovaikutuksellista ja sosiaalista lasten ja nuorten kanssa, mutta kollegojen ja esimiehen kohtaamisia työpäivän aikana voi olla hyvin vähän, jolloin työ voidaan kokea hetkittäin yksinäiseksi. Miten tätä yksinäisyyden tunnetta voisi vähentää? Yhteisöllisyyden tunteen lisääminen voisi auttaa opettajia jaksamaan työssään ja koko musiikkioppilaitokselle olisi hyväksi opettajien tietotaidon eli hiljaisen tiedon jakaminen. Erityisesti uuden opettajan rekrytointi on tilanne, jossa hiljaisen tiedon siirtäminen on ensiarvoisen tärkeää tämän työuran menestyksekkään aloituksen kannalta ja siksi panostaminen hyvään perehdyttämiseen kannattaa.

Perehdyttämisen keinoja on monenlaisia. Kjelin & Kuusisto esittelevät kirjassaan *Tulokkaasta tuloksetekijäksi* (2003) erilaisia perehdyttämisen keinoja, joita musiikkiopistoissakin on käytössä. Näitä ovat mm. perehdyttämismateriaalit, keskustelut, oppimistehtävät, mentorointi ja työnopastus. Opettajan opas on hyvä esimerkki perehdyttämismateriaalista, jonka moni opettaja saa käteensä ensimmäisenä työpäivänä. Mikään paperinen tai sähköinen materiaali ei kuitenkaan korvaa ihmiseltä ihmiselle tapahtuvaa tiedonsiirtoa. Toisilta opettajilta kysyminen on oman kokemukseni mukaan ollut tehokkain tapa oppia ja saada tietoa epäselvistä asioista. Voisiko siis mentorointi olla hyödyllinen keino tuoda uusi opettaja lähemmäs työyhteisöä heti työuran alussa?

Yksi perehdyttämiseen liittyvistä ongelmista, jota työssäni pohdin, on sanojen ja konkreettisten tekojen ristiriita. Nähdäänkö esimiestasolla millaista perehdytystä kukin

uusi opettaja tarvitsee ja millaisia perehdyttämisen keinoja voitaisiin käyttää? Miten uuden opettajan sosiaalistumisprosessia eli työyhteisön jäseneksi muuttumista tuetaan ja tuleeko uusi hiljainen tieto osaksi vanhaa toimintakulttuuria?

Perehdyttäminen linkittyy moneen eri asiaan riippuen siitä, mistä näkökulmasta sitä tarkastelee. Uuden työntekijän näkökulmasta perehdyttäminen on tärkeä vaihe työelämän alussa, jossa tulokas oppii hyvin paljon uudesta työpaikastaan ja sen toimintakulttuurista. Esimiehen näkökulmasta perehdyttäminen voidaan nähdä uusien ideoiden ja hiljaisen tiedon siirtämisen apuvälineenä. Työyhteisölle uuden ihmisen tuleminen taloon merkitsee muutosta työyhteisössä ja antaa mahdollisuuksia syventää ihmisten välistä kommunikointia. Näitä näkökulmia pyrin työssäni hyödyntämään ja avaamaan. Luvussa 3 käsittelen uuden työntekijän ja työyhteisön välisiä yhteyksiä sekä pohdin hiljaisen tiedon siirtämistä. Luvu 4 keskittyy perehdyttämiseen ja parannuskeinojen kuten mentoroinnin pohdintaan.

1.1 Työn tavoite

Opinnäytetyön tavoite on pohtia ensinnäkin mitä perehdyttäminen on ja millä tavoin sitä tapahtuu musiikkioppilaitoksissa. Toisena lähtökohtana olen kiinnostunut, millaisia keinoja uuden opettajan perehdyttämisen ja hiljaisen tiedon siirtämisen apuvälineenä voisi käyttää. Tutkin millaisia kokemuksia uusilla työntekijöillä on perehdyttämisestä tai sen puutteesta ja miten työyhteisö voi antaa apua ja tukea perehdyttämiseen. Työssäni etsin aineiston avulla tietoa siitä, millaista perehdytystä uusi taloon tullut työntekijä tarvitsee ja minkälaista perehdytystä musiikkioppilaitokset tällä hetkellä tarjoavat työntekijöilleen ja olisiko siinä uudistamisen varaa. Perehdyttämisellä on kauaskantoiset vaikutukset ja työssäni pohdin esimerkiksi mentoroinnin hyötyjä perehdyttämisessä sekä minkälaisia vaikutuksia hyvällä perehdyttämisellä on. Mielenkiintoinen aihe on myös miettiä, millainen rooli työyhteisöllä voi olla perehdytyksessä. Entä millä tavalla kollegioita voisi hyödyntää?

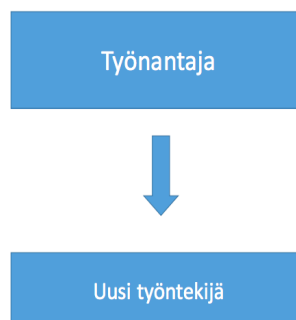
2 Lähestymistavat

Tässä luvussa kerron millä eri tavoin lähestyn perehdyttämistä ja hiljaisen tiedon siirtämistä. Kerron myös kolmesta eri tiedonhankintamenetelmästä, joita työssäni käytin sekä avaan minkälaista kirjallisuutta käytin työni pohjana.

2.1 Aiheen raja

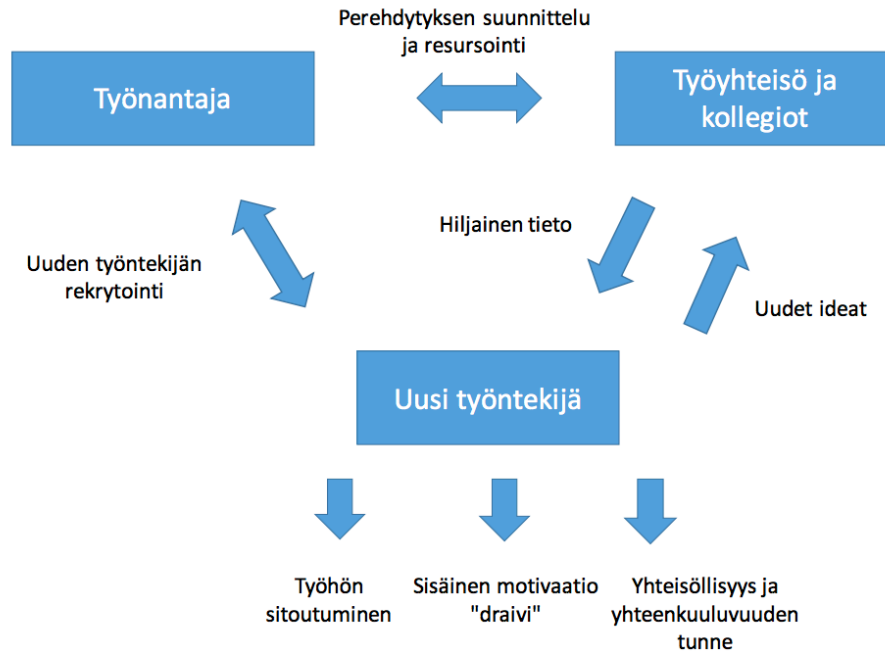
”Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota.” (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Olennaista opinnäytetyölleni on se, että näen perehdyttämisen monipuolisena ja useaan suuntaan vaikuttavana prosessina (kuva 2). Pelkistetty versio tästä olisi vain yhteen suuntaan tapahtuva perehdyttäminen, jossa työnantaja/perehdyttäjä on aktiivinen toimija (kuva 1).



Kuvio 1. Perehdyttäminen yhdensuuntaisena prosessina.

Tällaisessa mallissa uuden työntekijän aktiivisuus jää toissijaiseen osaan. Perehdyttämiseen liittyy kuitenkin paljon muutakin kuin vain esimiehen ja työntekijän välinen kommunikointi.



Kuvio 2. Perehdyttäminen monisuuntaisena prosessina.

Moneen suuntaan kulkevat nuolet kuvaavat perehdyttämisen monimuotoisuutta sillä tavoin, että jokainen näistä kolmesta toimijasta vaikuttaa toisiinsa. Näitä kaikkia näkökulmia pyrin työssäni avaamaan ja tutkimaan niiden välisiä suhteita.

2.2 Teoreettinen tausta

Aloitin opinnäytetyöni suunnittelun etsimällä lähteitä ja kirjallisuutta heti opintojen alkuvaiheessa. Tutustuin myös työn alussa muihin perehdytyksestä tehtyihin opinnäytetöihin. Ne olivat suurimmaksi osin muihin kuin musiikin alaan liittyviä, mutta niiden kautta löysin useita hyviä itselleni käyttökelpoisia lähteitä. Peilasin myös omaa aihettani ja näkökulmaani muiden töihin.

Perehdyttämistä ja mentorointia on tutkittu laajasti ja minun oli helppo löytää sopivaa lähdekirjallisuutta. Yrity maailmasta löytyy paljon tietoa mentoroinnin eri käyttömahdollisuuksista ja hiljaisen tiedon johtamisesta.

Sanna Virtainlahden *"Hiljaisen tietämyksen johtaminen"* on ollut tärkeä lähde hiljaisen tiedon luvussa. Muita hyviä hiljaisen tiedon lähteitä olivat Nonaka & Takeuchin SECI-malli hiljaisen tiedon syntymisestä sekä Toom, Onnismäe & Kajanto *"Hiljainen tieto –*

tietämistä, toimimista, taitavuutta”. Jälkimmäinen näistä on varsin erinomainen tietopaketti hiljaisesta tiedosta ja sen eri näyttäytymistavoista.

Mentorointiluvussa pohjana käytän Juuselan Työturvallisuuskeskukselle kokoamaa mentorointiopasta, Vesa Ristikankaan kirjaa *”Jokainen tarvitsee mentorin”*, sekä Kupias & Salon *”Mentorointi 4.0”*. Myös tärkeänä lähteenä käytän Kjelin & Kuusiston *”Tulokkaasta tuloksentekijäksi”*, jossa painotetaan myös rekrytoinnin ja perehdyttämisen välistä suhdetta.

Yksi mielenkiintoisimmista lähdekirjoista, joihin tutustuin jo opinnäytetyön alkuvaiheessa kesällä 2017 on Frank Martelan ja Karoliina Jarenkon *”Draivi”*. Siitä sain erittäin hyviä ideoita laajentaa perehdyttämisen näkökulmaa enemmän ”ruohonjuuritasolle” eli musiikkiopistoissa työyhteisöön ja kollegioihin.

2.3 Tutkimusaineistot

Tässä luvussa avaan tiedonkeruun menetelmiäni, joita oli kolme erilaista. Työssäni on keskeistä, että katson uuden opettajan perehdyttämistä kolmesta eri näkökulmasta uusi työntekijä, työyhteisö ja työnantaja eli oppilaitos ja siksi koin tärkeäksi lähestyä kaikkia näitä kolmea osapuolta erillisinä ryhminä. Valitsin yhdeksi tiedonkeruun tavaksi Google Forms -kyselylomakkeen, toiseksi sähköisen Padlet -alustan ja kolmanneksi haastattelun.

2.3.1 Kyselylomake

Kyselylomakkeella päätin kartoittaa perehdyttämisen nykytilaa musiikkioppilaitoksissa. Lähetin sähköisen linkin kyselyyn sähköpostitse konservatorioihin ja laajaa taiteen perusopetusta tarjoaviin musiikkioppilaitoksiin ja musiikkikouluihin. Kysely lähti yhteensä 87 oppilaitokseen. Minulla ei ollut valmista postituslistaa vaan etsin kaikkien rehtoreiden sähköpostiosoitteet oppilaitosten nettisivuilta. Mukaan laitoin saatekirjeen, jossa kerroin opinnäytetyöstäni ja sen aiheesta lyhyesti.

Kysymykset koskivat perehdyttämisen käytännöllistä puolta eli järjestämistä ja resursseja. Minua kiinnosti myös miten perehdytyksestä vastaavat tahot näkivät mikä on hyvää heidän tavassaan perehdyttää uusia työntekijöitä.

Kyselylomakkeen pohjaksi valitsin Google Forms -kyselyn sen helppokäyttöisyyden vuoksi. Pohja oli helppo luoda ja se on samalla erittäin vastaajaystävällinen käyttää. Kyselylomakkeen teko oli haastavaa siksi, että kysymysten asettelu ja muoto tulisi vaikuttamaan paljon siihen, minkälaisia vastauksia saan vastaajilta. Siksi lähdin pohtimaan, minkälaiset vastaukset hyödyttäisivät parhaiten opinnäytetyötäni. Päädyin alla oleviin kysymyksiin, koska halusin saada realistisen kuvan perehdyttämisen nykytilanteesta musiikkioppilaitoksissa. Halusin pitää kyselyn myös lyhyenä ja sellaisena, joka houkuttelisi mahdollisimman monen ihmisen vastaamaan. Loin kyselyyn eri muotoisia kysymyksiä, sekä avoimia että suljettuja, että vastaaminen säilyisi mielekkäänä ja saisin mahdollisimman monipuolisia vastauksia.

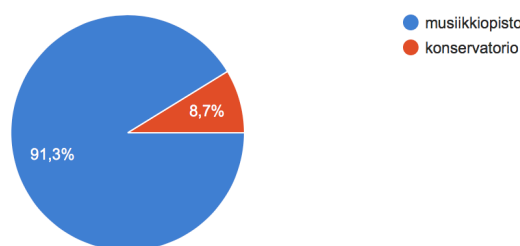
Kyselyyn valikoituivat alla olevat kysymykset:

1. Oppilaitoksemme on a) musiikkiopisto b) konservatorio c) muu, mikä?
2. Kuka tai ketkä oppilaitoksessa vastaavat uuden opettajan perehdyttämisestä?
3. Miten perehdytys käytännössä etenee?
4. Millaiset resurssit perehdytykseen on varattu oppilaitoksessanne?
5. Onko perehdyttämistä tarvetta uudistaa? a) kyllä b) ei c) en osaa sanoa
6. Jos vastasit kyllä, niin mitä asioida uudistaisit?
7. Mitkä asiat perehdyttämisessä ovat hyviä oppilaitoksessanne?

Kysely lähti siis yhteensä 87 oppilaitokseen ja näistä vastasi 24. Vastausprosentti oli siis noin 27,6 %. Kyselystä sain paljon tarpeellista tietoa, joskin vastausprosentti olisi voinut olla isompikin jolloin olisin saanut vielä kattavamman kuvan perehdyttämisen järjestämisestä. Kysely oli anonymi, joten en voi tarkasti tietää mitkä oppilaitokset siihen osallistuivat. Kyselyn vastauksista näin vain sen, että 10 konservatoriosta kyselyyn vastasi 2 ja musiikkiopistoista 21. Yksi oppilaitos ei valinnut näistä vaihtoehtoista kumpaakaan, mutta oli vastannut muihin kysymyksiin.

Oppilaitoksemme on

23 vastausta



Kuvio 3. Kaavio kyselyyn vastanneista oppilaitoksista (kysymys 1).

Lomakkeen vastauksia analysoidessani mietin miten onnistuin kyselyn luomisessa ja mielestäni se onnistui pääsääntöisesti hyvin. Ainoastaan neljännen kysymyksen - Millaiset resurssit perehdytykseen on varattu oppilaitoksessanne? kohdalla olisin voinut tarkentaa kysymystä johonkin suuntaan, sillä vastaukset olivat hyvin vaihtelevia ja päättelin sen johtuvan siitä, että resurssi sanan voi käsittää eri tavoin. Itse ehkä ajattelin siinä enemmän käytännön resursseja, esimerkiksi tuntimääriä. Kuten vastauksista luvussa 4.1.3 käy paremmin ilmi, resurssi voi olla myös paljon abstraktimpi käsite.

Kyselylomakkeen hyvä ja huono puoli on samaan aikaan se, että sen pystyy helposti lähettämään suurelle joukalle. Se tavoittaa samaan aikaan riittävän monta ihmistä. Hankalaksi vastaamisen tekee kuitenkin se, että sähköpostitse lähetetty linkki hukkuu helposti muiden postien joukkoon ja jää ”kasvottomaksi”. Sähköposti on myös helppo sivuuttaa ja silloin vastauksia ei tule niin paljon. Rehtoreilla ja muilla perehdyttämisestä vastaavilla henkilöillä on suuri työmäärä ja siksi toivoin, että kyselyyn vastaavilla henkilöillä on jo olemassaoleva kiinnostus perehdyttämistä kohtaan.

2.3.2 Padlet -alustat

Mietin pitkään, minkä tiedonhankintamenetelmän valitsisin perehdytyskokemuksien keräämistä varten. Jostain syystä tavallisen kyselylomakkeen luominen ei tuntunut luontevalta vaihtoehdolta tähän tarkoitukseen. Suurimmaksi syyksi mielsin sen kapea-

alaisuuden, kysymyksistä tulisi helposti liian rajattuja ja kaipasin enemmän tilaa avoimille kysymyksille ja ajatusten herättelylle. Omassa oppilaitoksessani Lappeenrannan musiikkiopistossa oli käytössä tänä lukuvuonna minulle uusi sähköinen sovellys, Padlet -alusta. Työkäytössä hyödynsimme sitä erityisesti Ops-koulutuksen apuvälineenä. Sovelluksen käyttö vaatii rekisteröitymisen sivustolla www.padlet.com, mutta sen jälkeen padletteja pystyy luomaan ilmaiseksi omaan tai jaettuun käyttöön. Alusta on erittäin helppokäyttöinen ja monipuolisesti hyödynnettävissä erilaisiin tarkoituksiin monellakin tapaa. Padlet-alustaa pystyy myös muokkaamaan niin ulkoasultaan kuin ominaisuuksiltaan sellaiseksi kuin haluaa.

Ideana omissa Padlet-kyselyissäni on kirjoittaa ja kerätä ajatuksia sekä ideoita virtuaaliselle kokemukselle, jonne jokainen linkin saanut henkilö voi kirjoittaa täysin anonymisti. Mielestäni tämä on hyvä tapa kerätä tietoa suurelta joukolta ihmisiä ja tuoda heidät yhteen vastauspaikasta ja -ajasta riippumatta. Kokemuksena täyttäessä myös vastaajat ovat aktiivisesti mukana käynnissä olevassa keskustelussa ja he pystyvät kommentoimaan toistensa vastauksia. Tällä tavoin kaikki vastaajat voivat jakaa kokemuksiaan ja oppia toistensa vastauksista. Vielä juuri ennen kyselyjen lähettämistä vastaajille lisäsin Padleteihin sosiaalisesta mediastakin tutun ”tykkäys” -nappulan, eli sydämen, jolla voi tykätä toisten vastaajien vastauksista. Tästä vaihtoehdosta oli myös ilmeisesti pidetty, koska varsinkin työyhteisölle suunnatussa Padletissa sitä oli käytetty runsaasti.

Padleteista ei pysty arvioimaan paljonko vastaajia todellisuudessa oli. Lähetin linkit kaikkiin samoihin 87 musiikkioppilaitokseen kuin edellisen luvun perehdyttämiskyselyyn. Näin ollen voi olettaa, että Padletit tavoittivat satoja opettajia, mutta vastaajamääriä ei anonymiteetin takia voi saada selville.

Opinnäytetyötäni varten loin kaksi erilaista Padletia. Ensimmäisen Padletin lähetin oppilaitoksien työyhteisöille eli oppilaitosten opettajille. Padletin neljä saraketta sisälsi kysymykset:

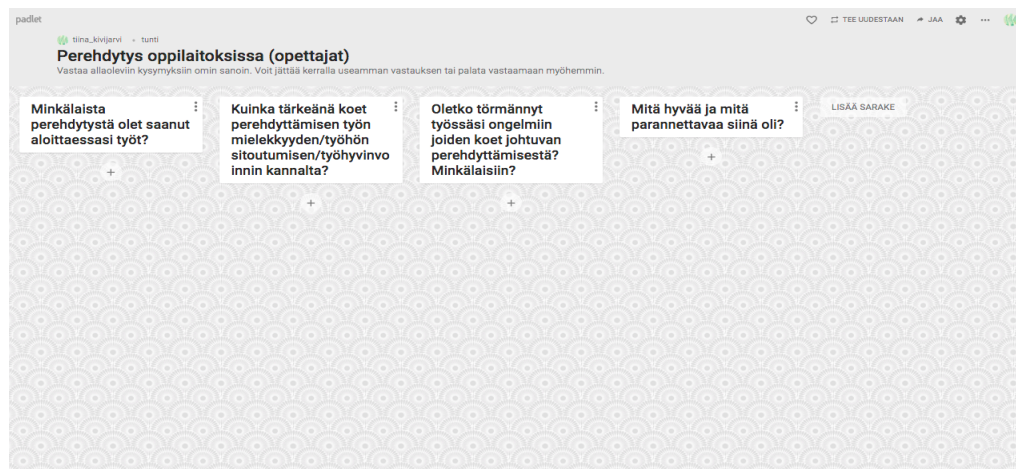
1. Mitä yhteisöllisyys työpaikalla sinulle merkitsee?
2. Mitä mentorointi on?
3. Miten uuden opettajan perehdytystä voisi musiikkioppilaitoksissa mielestäsi parantaa?
4. Miten työyhteisö ja kollegat voisivat auttaa uutta työyhteisön jäsentä?



Kuvio 4. Padlet-alusta työyhteisöille.

Toinen Padlet on suunnattu uusille opettajille eli heille, joilla on tuoretta kokemusta perehdyttävänä olemisesta. Heille neljä saraketta sisälsi seuraavat kysymykset:

1. Minkälaista perehdytystä olet saanut aloittaessasi työt?
2. Kuinka tärkeänä koet perehdyttämisen työn mielekkyyden/työhön sitoutumisen/työhyvinvoinnin kannalta?
3. Oletko törmännyt työssäsi ongelmiin joiden koet johtuvan perehdyttämisestä? Minkälaisiin?
4. Mitä hyvää ja mitä parannettavaa siinä oli?



Kuvio 5. Padlet-alusta uusille opettajille.

Molemmissa Padleteissa oli reilusti vastauksia, joita oli todella mielenkiintoista lukea. Työyhteisö Padletin vastaukset olivat pääsääntöisesti positiivisia ja konkreettisia ehdotuksia täynnä. Vastauksista oli luettavissa kuinka tärkeä on hyvä työyhteisö ja kuinka monella eri tavalla se ilmenee ihmisten elämässä. Vastauksista pystyin päättämään, että monet Padletin vastaajista todellakin ovat osa tällaisia hienoja työyhteisöjä. Olisi ihanteellista, jos uusi opettaja otettaisiin vastaan tällaisiin yhteisöihin rakkaudella ja kunnioituksella. Perehdytys voi luoda väyliä päästä porukkaan mukaan tai ainakin helpottaa sitä työuran alkuvaiheessa, jolloin uusi opettaja solahtaisi sisään työyhteisöön. Huomasin, että vastauksia lukiessa minulle tuli todella lämmin ja hyvä olo.

Uusille opettajille suunnatussa Padletissa oli vastausten määrää vertaillen hiukan vähemmän vastaajia kuin työyhteisö Padletissa. Tosin vastaukset olivat pitempiä ja yksityiskohtaisia mistä olin erittäin iloinen. Vastauksissa oli sekä hyviä että huonoja kokemuksia perehdyttämisestä. Näin saadaan muutama kokemus jaettua opinnäytetyöni kautta ja niiden esiin tuomisesta voi olla hyötyä ja opittavaa perehdyttämistä ajatellen.

2.3.3 Haastattelu

Haastattelu on vuorovaikutustilanne. (Jyrinki 1977, 13).

Haastattelin Lappeenrannan musiikkiopiston toimistopäällikköä Minna Tissaria, joka siirtyi toimistosihteerin paikalta toimistopäälliköksi syksyllä 2017. Koin, että hänen tuore kokemuksensa hiljaisen tiedon siirtämisestä ja perehdyttävänä olemisesta liittyi omassa opinnäytetyössäni käsittelemiini teemoihin. Hänen perehdytyksensä keskittyi lähinnä uusiin työtehtäviin tutun työympäristön sisällä. Työtehtävät laajenivat uusille vastuualueille eli toimistotyöstä henkilöstöhallinnon puolelle: palkanmaksuun sekä raha-asoiden ja tilien hoitoon. Perehdyttäminen oli suunniteltu niin, että edeltävä toimistopäällikkö ohjasi ja perehdytti Tissaria vuoden verran ennen eläköitymistään, joten tämä oli oivallinen tilaisuus minulle kysyä myös kokemuksia mentoroinnista.

Haastattelumenetelmän suurimpia etuja on sen joustavuus. "Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää kysymyksen sanamuotoa ja näin vähentää vastaamattomuutta." (Jyrinki 1977, 11.) Kyselylomakkeessa taas kaikki vastaajat saavat samanlaisen kyselylomakkeen. Haastattelutilanteessa kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä kuin haastattelijalla haluaa ja kysymykset voivat muokkaantua vielä haastattelutilanteessakin. (Jyrinki 1977, 12.) Näin kävi myös omassa haastattelussani ja koin sen suureksi eduksi. Haastattelijalla voi toimia samaan aikaan sekä havainnoijana että tutkimustilanteen kontrolloijana, koska haastattelijalla voi kirjata muistiin sen mitä haastattelijalla sanoo ja kuinka hän sen sanoo. (Jyrinki 1977, 12.) Haastattelumetodia kannattaa käyttää myös silloin kun jo ennalta tiedetään, että tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisesti ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia. Haastattelu sopii myös sellaiseen tiedonkeruuseen, missä halutaan selventää ja syventää aiheesta saatavia tietoja. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35.)

Haastattelumenetelmän haittoja on se, että haastattelijalla voi olla vaikutusta vastaamiseen ja näin ollen vaikutusta tutkimuksen tuloksiin. Haastattelijalla voi myös tulkita vastaajaa väärin tai huomaamattaan omien odotustensa ja arvostustensa suuntaan. (Jyrinki 1977, 13.)

Pitämässäni haastattelussa oli teemahaastattelun piirteitä. Teemahaastattelussa tiedetään ennalta, että haastateltava on kokenut tietyn tilanteen ja tässä tapauksessa se oli perehdyttävänä oleminen. Haastattelu oli puolistrukturoitu/puolistandardoitu haastattelu. Tämä tarkoittaa sitä, että kysymysten järjestys saattaa vaihtua haastattelun aikana ja haastateltava saa vastata omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47.) Haastattelun 3 aihepiiriä olivat a) uudet työtehtävät, b) hiljainen tieto ja c) mentorointi. Haastattelua varten olin valmistellut seuraavanlaiset kysymykset:

1. Kuinka kauan olet työskennellyt Lappeenrannan musiikkiopistossa?
2. Missä työtehtävissä?
3. Kuinka tärkeänä pidät perehdyttämistä uusiin työtehtäviin?
4. Kuka/ketkä perehdyttämisen hoiti?
5. Kuinka kauan perehdyttäminen kesti?
6. Tuntuiko että aikaa oli varattu riittävästi?
7. Vastasiko perehdyttäminen mielestäsi työtehtäviä?
8. Mistä saat tietoa/apua nyt?

9. Mitä hiljainen tieto mielestäsi on?
10. Miten sinulle siirrettiin hiljaista tietoa?
11. Miksi sen siirtäminen on tärkeää? Sinulle itsellesi tai oppilaitokselle?
12. Onko hiljaisen tiedon siirtämisessä haasteita?
13. Mitä mentorointi on?
14. Miten työyhteisö ja kollegat voivat tukea uutta työyhteisön jäsentä?
15. Mitä yhteisöllisyys sinulle työpaikalla merkitsee?
16. Koetko olleesi mentoroinnin kohteena?

Haastattelutilanne Tissarin kanssa sujui luontevasti ja keskustelunomaisesti. Kysymykset olin tehnyt valmiiksi etukäteen, mutta ne muokkaantuivat vielä haastatteluvaiheessa tilanteeseen sopiviksi. Haastattelun nauhoitin zoom-nauhurilla ja kirjoitin samaan aikaan vastauksista muistiinpanot. Näiden tallennustapojen avulla pääsin jälkikäteen palaamaan vastauksiin helposti. Haastattelu kesti noin 20 minuuttia ja se meni odotusten mukaisesti.

Tällaisen vapaamuotoisen haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi on Hirsjärven ja Hurmeen mukaan usein ongelmallista, koska valmiita analysointimalleja ei ole tarjolla. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35). Sain haastattelusta kerättyä aineistooni hyvän perehdyttämiskokemuksen sekä useita pohdinnan aiheita.

Aineistoanalyysin kannalta tärkeimmiksi aihepiireiksi nousivat:

1. ideaaliperehdyttämis-casen esittely
2. miten hiljainen tieto siirtyy ja mitä kaikkea hiljainen tieto voi olla?
3. mentorointikokemukset
4. mitä yhteisöllisyys on työpaikalla

Haastattelun vastauksia ja aihepiirejä käsittelen myöhemmin työssäni kirjallisuuden ja muiden aineistojen kanssa.

3 Uusi opettaja, vanha työyhteisö

Perehdyttämisen monisuuntaisuus liittyy moneen asiaan, tässä luvussa avaan perehdyttämisen ja hiljaisen tiedon käsitteitä uuden työntekijän ja työyhteisön näkökulmasta. Mitä kaikkea voidaan kutsua perehdyttämiseksi ja miten hiljainen tieto saadaan näkyville?

3.1 Kaikki alkaa rekrytoinnista

Olisi tärkeää, että opistoissa oltaisiin kiinnostuneita rekrytoinnista ja siihen paneudutaan kunnolla. Pitäisi miettiä esimerkiksi minkälaista tietoa ja osaamista taloon kaivataan ja tarvitaan. Mitä annettavaa uudella työntekijällä olisi opistolle ja mitä opisto voi tarjota vastavuoroisesti työntekijälle. Pohdittavana olisi myös, että haetaanko työntekijästä hyvää tyyppiä pienempään tiimiin vai koko työyhteisöön. (Virtainlahti 2009, 130.)

”Oikeaan osunut rekrytointi antaa pohjan työssä onnistumiselle ja kestäväälle työsuhteelle. Rekrytoinnin onnistuminen on sitä todennäköisempää, mitä parempi kuva organisaation johdolla on siitä, minkälaista rekrytoinnilla hankittava uusi osaaminen on, miten tämä osaaminen tunnistetaan ja miten sitä organisaatiossa käytetään.” (Kjelin & Kuusisto 2003, 74.)

Myös Juuti ja Vuorela ovat samaa mieltä Kjelin ym. kanssa, heidän mukaansa työhönotto luo perustan työntekijän ja organisaation väliselle suhteelle (Juuti & Vuorela 2015, 63). Valintamenettelyjen laatuun ja moninaisuuteen tulisi myös panostaa kunnolla, sillä virheellinen valintapäätös on kallis molemmille osapuolille. (Juuti & Vuorela 2015, 59). Yleisimpiä valintamenettelyjä musiikkioppilaitoksissa ovat mm. kirjallinen hakemus todistuksineen ja suositteluineen, haastattelu, opetusnäyte sekä mahdollinen soitto- tai laulunäyte.

Rekrytointi ja perehdyttäminen liittyvät toisiinsa hyvinkin paljon ja ne voidaan nähdä osana samaa kokonaisuutta sekä osin myös limittäisenä tapahtumasarjana. Hyväkin rekrytointi voidaan pilata huonolla perehdyttämisellä.

Millainen merkitys rekrytoinnilla sitten on perehdyttämiselle? Rekrytointi luo pohjan perehdyttämiselle ja siinä tulisi ottaa huomioon erilaisia seikkoja:

1. Rekrytointi on merkittävä investointi.

2. Rekrytointi on viesti muulle organisaatiolle ja asiakkaille siitä, mitä organisaatiossa arvostetaan = Rekrytointi on viesti musiikkioppilaitoksen sisällä ja oppilaille (ja heidän vanhemmilleen)
3. Sisäiset rekrytoinnit tulisi myös hoitaa mallikkaasti. Opiston sisältä voi löytyä osaamista (esimerkiksi tuntiopettajaa valinta virkaan). Myös uuden roolin perehdyttäminen tulee tässä tapauksessa ajankohtaiseksi.
4. Työntekijöiden vaihtuvuudesta iso osa johtuu virheellisistä rekrytoinneista. Virhe voi olla henkilövalinnassa tai liian yleisluontoisesta tehtävän määrittelystä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 73-74).

3.1.1 Uuden opettajan uran aloitus

Opettajien siirtyminen työelämään koulun penkiltä voi olla haastava siirtymä. Monissa työtehtävissä edetään vähitellen kohti vastuullisempia työtehtäviä, mutta opettajan työssä siirrytään useimmiten suoraan opiskelujen jälkeen täyteen juridiseen ja pedagogiseen vastuuseen. (Jokinen, Markkanen, Teerikorpi, Heikkinen & Tynjälä 2012, 27). Samalla tavalla alkaa monesti myös musiikkipedagogin ura. Työuran aloitukseen voi liittyä epävarmuutta omista ammatillisista tiedoista ja taidoista. Uusi opettaja voi kokea myös voimakasta stressiä ja epäilystä omia kykyjään kohtaan ja epäonnistumisen pelko opettajana. (Jokinen, Markkanen, Teerikorpi, Heikkinen & Tynjälä 2012, 27.) Tästä tuli mieleeni kuntien säästötoimet esimerkiksi määräaikaisten opettajien palkkaamisesta elokuussa töiden alettua, joka on varmasti monelle uudelle opettajalle erittäin iso stressitekijä.

Työntekijöiden vaihtuvuus musiikkioppilaitoksissa on suhteellisen pientä. Tähän vaikuttaa varmasti suurimmassa osin työpaikkojen määrä Suomessa, sillä uusia virkoja tai toimia vapautuu harvoin ja monesti vain eläköitymisestä johtuen. Sijaisuuksia ja muita määräaikaista työtä on helpompi löytää ja sitä paremmin, mitä valmiimpi työnhakija on muuttamaan työn perässä esimerkiksi toiselle paikkakunnalle. Musiikkioppilaitoksissa käy harvoin niin, että eläköityvä opettaja ja uusi opettaja kohtaisivat kasvotusten. Tällaisessa tilanteessa ongelmallista on se, että kaikki oppilaisiin liittyvä ja uudelle opettajalle relevantti tieto häviää vanhan opettajan lähdettyä musiikkioppilaitoksesta. Uuden opettajan olisi hyvä tietää oppilaiden taustoista ja mahdollisista opetukseen vaikuttavista tekijöistä kuten oppimisvaikeuksista.

Musiikkipedagogin työn aloittamiseen liittyy paljon käytännön asioita, joita ei opita koulutuksessa. Tällaisia ovat esimerkiksi palkkaukseen, työtunteihin, opetussuunnitelmiin tutustuminen. Omakohtainen kokemukseni on, että koulussa kyllä opetetaan opettamista, mutta ei työntekijän vastuuta tai oikeuksia.

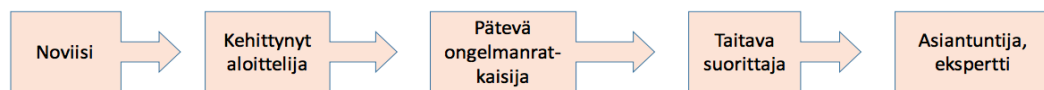
Osaamisen tunnistaminen ja kehittyminen

Martelan ja Jarenkon ”*Draivi*” kirjassa on mielenkiintoisia näkökulmia työntekijän osaamisen tunnistamiseen ja kehittymiseen. Esimerkiksi yritysmaailmassa (HuQ Finlandin Tietotyö ja Tieto) johtamisen liiketoiminta-alueen tapana on jakaa työtehtäviä sen perusteella, mitä ihmiset haluavat oppia. Ihmiset kehittyvät siihen suuntaan mihin haluavat ja jakavat keskenään myös tiedon siitä, mitä he osaavat tällä hetkellä ja minkälaisista tehtävistä he nauttivat sekä mitkä ovat heidän tulevaisuuden osaamistoiveensa. Tämä menetelmä tarjoaa lisäksi jokaiselle heti mahdollisuuden kokea pätevyyttä ja tuntea arvostusta. Nuorten ja esimerkiksi uusien työntekijöiden kohdalla voidaan katsoa aluksi osaamis-alue, joka voi aluksi olla hyvinkin kapea, joka paikannetaan osaamisen coreksi. Näin tämä uusi ja nuori työntekijä pääsee heti nauttimaan asiantuntijan roolista heti sen sijaan, että tuntisi epäpätevyyttä ja epävarmuutta heti työuran alussa. Samaan aikaan ja sen jälkeen osaamista laajennetaan vähä vähältä haluttuun suuntaan. (Martela & Jarenko 2015, 127.)

Kjelin ja Kuusisto esittelevät kirjassaan yhden parhaimmista perehdyttämisistä, joihin olivat törmänneet. Tässäkin esimerkissä edellä mainittu osaamisen tunnistaminen tulee esille. Työsuhde oli alkanut keskusteluilla esimiehen kanssa. Näissä keskusteluissa esimies oli ottanut aiheeksi kolme keskeistä asiaa: työntekijän aikaisempi osaaminen, yhteistyösuhteiden luominen sekä luottamus esimiehen ja työntekijän välillä. Työntekijän ensimmäisiä työtehtäviä oli ollut organisaation materiaaliin tutustuminen ja työtehtäviä, joissa työntekijälle oli annettu vastuuta. Esimies oli työntekijän tukena ja rohkaisi tuomaan työntekijän omia näkemyksiä esille. Tällä tavoin esimies antoi uudelle työntekijälle mahdollisuuden näyttää taitonsa ja samalla esimies sai samalla käsityksen työntekijän vahvuuksista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 168.)

Työntekijän osaamisen kehittyminen noviisista asiantuntijaksi on Kupiaksen ja Salon mukaan viisivaiheinen. Alussa työntekijä eli noviisi toimii sääntöjen ja toimintaohjeiden mukaisesti. Kehittynyt aloittelija pystyy jo näiden lisäksi havainnoimaan erilaisia tilannetekijöitä. Pätevä ongelmanratkaisija tekee työtään itsenäisesti ja pystyy

asettamaan itse tavoitteita työlleen sekä toimimaan tuloskeskeisesti. Taitava suorittaja pystyy näkemään jo selkeästi työnsä kokonaisuuden ja hyödyntämään omia kokemuksiaan. Taitavasta suorittajasta tulee asiantuntija silloin, kun hän pystyy maksimaalisesti hyödyntämään omia kokemuksiaan ja on syvällisesti sitoutunut tehtäväänsä. Innostuneisuus työtä kohtaan on myös yksi asiantuntijan tunnusmerkki. ”Asiantuntija miettii tehdessään jatkuvasti, mitä, miten ja miksi tekee, ja säättää toimintaansa koko ajan. Tämä toiminta on automatisoitunut niin, että päätökset syntyvät intuitiivisesti.” (Kupias & Salo 2014, 48.)



Kuvio 6. Osaamisen kehittyminen Kupias & Salo (2014), 49 mukaan.

Mielestäni tämä kuulostaisi todella mielenkiintoiselta lähestymistavalta uutta opettajaa kohtaan. Hänelle annettaisiin samalla mahdollisuus oppia muilta kollegoilta ja vahvistaa omia vahvuuksiaan sekä miettiä, mihin suuntaan haluaa tulevaisuudessa kehittyä. Tässäkin korostuu siis juurikin se monisuuntainen perehdyttäminen, johon opinnäytetyöni pohjaa.

3.1.2 Kun uusi ihminen tulee taloon

Juuti toteaa kirjassaan *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi* (2015), että uuden työntekijän saapuessa taloon, hänelle on näytettävä hänen työtilansa ja työvälineensä sekä tutustutettava hänet muihin työpaikalla työskenteleviin henkilöihin. Uusi henkilö aistii herkästi pienistäkin vihjeistä, onko hän odotettu henkilö työpaikalla vai ei. Ja tervetulleeksi hän voi tuntea itsensä vain, jos hänet on huomattu. (Juuti & Vuorela 2015, 64.) Ensimmäinen työpäivä on varmasti jännittävä kelle tahansa ja parhaan mahdollisen ensi-vaikutelman antamiseen kannattaa siis ehdottomasti panostaa, puolin ja toisin.

Ensivaikutelma on tärkeä ja ensimmäisen työpäivän muistaa hyvin. Pohdinnan arvoista olisikin miettiä, otetaanko uusi työntekijä työpaikalla lämmöllä vai välinpitämättömyydellä vastaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 161.) Ensimmäiseen

työpäivään liittyy paljon odotuksia ja uteliaisuutta. Tämän lisäksi myös pelkoa ja jännitystä. "Ensimmäiset kontaktit ja ensimmäiset työpäivät vaikuttavat siihen, minkälaiseksi työsuhteen alun oppiminen ja yhteistyö muodostuvat." (Kjelin & Kuusisto 2003, 162). Toisen huomioon ottamisen keinoja on monenlaisia: esimies voi soittaa työntekijälle pari päivää ennen työn aloitusta tai huomioiminen voi tapahtua työpaikalla esimerkiksi kukilla. Kjelinin ja Kuusiston mukaan tulokkaan odotukset on yleensä varsin helppo täyttää, mutta organisaatio voi myös pyrkiä ylittämään nuo odotukset. Tällöin voidaan saavuttaa uudelle työntekijälle tunne-elämyksiä, joiden vaikutus työntekijän sitoutumiseen voi olla yllättävän suuri. Yhteenvetona voisi siis todeta, että tulokas on helppo saada tuntemaan itsensä tervetulleeksi, mutta tunne on yhtä helppo myös pilata. (Kjelin & Kuusisto 2003, 162.)

Miten työyhteisö ja kollegat sitten voisivat ottaa uuden työntekijän vastaan? Padlet-kyselyissäni kysyin tätä kysymystä työyhteisön jäseniltä ja sain useita hienoja vastauksia. Työyhteisön näkökulmasta tärkeimpiä asioita ovat avoimuus ja ystävällisyys. Käydään tervehtimässä ja esittäytymässä uudelle opettajalle ja sanomassa, että voi tulla kysymään jos tulee tarvetta. Vastauksissa koettiin tärkeäksi huomioida työyhteisön uusi jäsen ja ottaa hänet lämpimästi vastaan.

Konkreettisia ehdotuksia:

- Tervehtiminen ja itsensä esittely uudelle/sijaiselle
- Rohkaisemalla kysymään uutta opettajaa kysymään tarvittaessa apua. Voi myös kysyä itse miten menee ja onko mitään, mitä voisi tehdä yhdessä
- Jutteleamalla ja tarjoamalla apua
- Tutustumistapaamisen järjestäminen
- Tutoropettajan nimeäminen, joka olisi tukena ja apuna työpaikkaan tutustuttaessa ensimmäisen vuoden aikana
- Yhteisen tutustumisillanvieton järjestäminen, esimerkiksi kollegion kesken tai koko työyhteisön (jos on pieni työpaikka)

Haastattelussani Tissari mainitsee samankaltaisia piirteitä yhteisöllisyydestä. Hänen mukaansa yhteisöllisyys on ennen kaikkea sitä, että kysymyksiin vastataan kun niitä esitetään eikä pantata tietoa tahallaan. Yhteisöllisyys näkyy Tissarin mukaan myös

siinä, että jos joku toimintatapa on yhdessä sovittu niin se koskee kaikkia tasavertaisesti. (Haastattelu 17.10.2017)

“Avoin ja hyvinvoiva työyhteisö auttaa kyllä.” “Silloin kun työyhteisön toimintakulttuuri on avointa, vapautunutta ja opettajakollegat kohtaavat uuden työntekijän aidosti ja rehellisesti omana itsenään, löytää myös uusi työntekijä nopeasti paikkansa työyhteisössä.” (Työyhteisö Padlet vastauksia.) Entäs jos työyhteisö onkin sulkeutunut ja pahoinvoiva? Millaisen vastaanoton uusi opettaja silloin saa?

Vastauksissa ehdotettiin myös: “Kehottamalla nöyrästi seuraamaan tilannetta ja oppimaan myös kirjoittamattomat säännöt.” (Työyhteisö Padlet vastaus). Kirjoittamattomiin sääntöihin palaan työn loppupuolella. Nämä piilonormeihin liittyvät teemat nousivat esille jokaisessa valitsemassani tiedonkeruumenetelmässä.

Tärkeä oivallus yhdellä vastaajalla: “Muistamalla omia aikojaan nuorena, kokemattomana opettajana.. ja jos silloin on saanut osakseen halveksuntaa ja naureskelua, niin sen yli voisi päästä ja jättää siirtämättä sitä enää eteenpäin.” (Työyhteisö Padlet vastaus). Tällaiset kokemukset saattavat painaa työyhteisön ja työntekijöiden harteilla, mutta ne tulisi tunnistaa ja luoda uudenlaista toimintakulttuuria niiden tilalle.

3.2 Työyhteisönä musiikkioppilaitos

Musiikkioppilaitosten opettajien työ on paradoksaalisesti samaan aikaan sosiaalista ja yksinäistä. Vaikka työtä tehdään oppilaiden kanssa yksityistunneilla tai ryhmäopetuksessa, voi työ silti tuntua yksinäiseltä, koska opettaja ei välttämättä kohtaa muita opettajia paljoakaan työpäivän aikana. Joskus opettajat eivät näe toisiaan ollenkaan, varsinkin, jos työ tapahtuu erillisissä ja pienemmissä toimipisteissä. Itselläni oli tällainen kokemus työskennellessäni pienessä oppilaitoksessa ja opetukseen kuului soittotuntien pitäminen pienen kunnan koulussa. Tällaisessa tapauksessa opettajan voi olla vaikea itse vaikuttaa työpaikan sosiaalisiin suhteisiin ja tämä on mielestäni tärkeä huomioida työnantajan puolelta. Samassa toimipisteessä työskentelevät opettajat taas näkevät toisiaan ja saavat paljon enemmän vertaistukea ja sosiaalista kontaktia muiden opettajien kanssa.

Nämä edellämainitut asiat nousivat myös pintaan Padlet -kyselyissäni. Työn lomaan nimenomaan kaivataan myös kollegojen välistä sosiaalista kanssakäymistä, vaikka työtä tehdäänkin yhdessä lasten ja nuorten kanssa.

Tärkeä erityispiirre mielestäni opettajan työssä on se, että perehdyttämisen painopiste onkin yleensä ihan kaikessa muussa paitsi itse opettamisessa. Opettajan työtä ohjaa esimerkiksi opetussuunnitelma ja sieltä nousevat opiston arvot, mutta se miten työ toteutetaan on jokaisen opettajan oma henkilökohtainen ratkaisu (opetusmenetelmät, oppimateriaali yms.). Oppilaitoksia voi myös mielestäni kutsua luoviksi työyhteisöiksi, joissa opettajilla on suuri valta itse oman työnsä ammattilaisina päättää omista työskentelytavoistaan. On myös todella hienoa, että Suomessa opettajat saavat vaikuttaa työhönsä päättämällä opetussuunnitelmista, joka on suuri kädenojennus ja kunnianosoitus suomalaiselle pedagogiselle osaamiselle.

3.2.1 Opettajan työn piirteitä

Opettajan työlle tyypillisiä piirteitä:

- juridiset vastuut ja oikeudet ovat samat työuran alusta loppuun
- opettajan arvostus eli ammatillinen status pysyy samana tai ei ainakaan merkittävästi kohene (vertaa muut alat, joissa ammatillinen status kohoaa esimerkiksi ammattinimikkeillä)
- palkka paranee vähitellen kokemuksen myötä
- kokemus lisääntyy ja sitä arvostetaan, mutta status pysyy samana (Jokinen, Markkanen, Teerikorpi, Heikkinen & Tynjälä 2012, 28.)

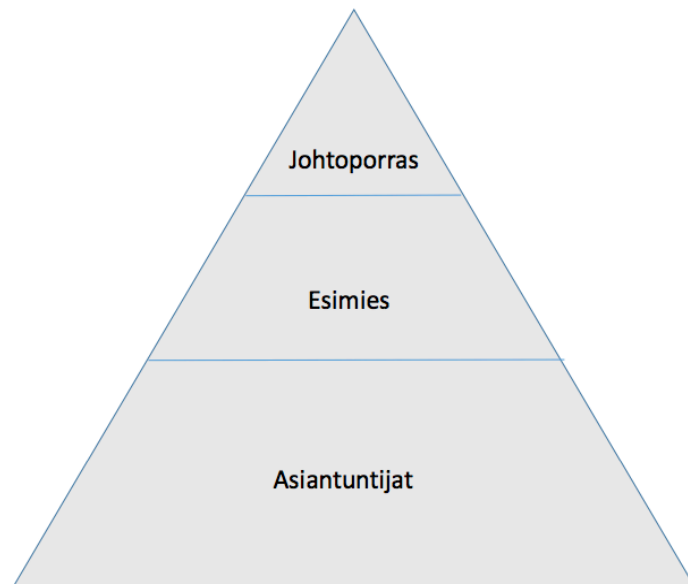
Musiikkioppilaitoksessa rekrytoidaan hyvin spesifiin työtehtävään, esimerkiksi viulunsoiton opettajan toimeen. Toki työtehtävät voivat oppilaitoksesta riippuen sisältää myös esimerkiksi muiden aineiden kuten musiikin perusteiden opettamista, orkesterinjohtoa tai kahden samankaltaisen instrumentin opettamista kuten viulu-alttoviulu tai baritonitorvi-tuuba.

Työntekijän yleneminen organisaation hierarkiassa on myös harvinaisempaa. Yleneminen työtehtävissä toimeen ei kuulu tämän työn luonteeseen vaan koen, että työssä eteneminen tarkoittaa enemmänkin työntekijän henkilökohtaisella tasolla tapahtuvaa opettajan oman osaamisen syvenemistä ja laajenemista. Toki sivutoimisen

opettajan palkkaaminen päätoimiseksi voidaan nähdä myös ylennyksen omaisena osoituksena siitä, että työt on hoidettu hyvin tai esimerkiksi rehtorin vaihtuessa uusi rehtori löytyykin työyhteisöstä. On hienoa, että tasa-arvo palkkauksen ja työtehtävien suhteen on hyvin pitkälti mahdollista musiikkioppilaitoksissa, joissa miehet ja naiset saavat lähtökohtaisesti saman verran palkkaa samoista työtehtävistä.

3.2.2 Musiikkioppilaitoksen hierarkia

Musiikkioppilaitoksissa työskentelee pääasiassa opettajia ja hallinto henkilökunta. Riippuen musiikkioppilaitoksen koosta sen hallintoon voi kuulua toimistohenkilökuntaa kuten toimistosihteeri, toimistopäällikkö, hallintopäällikkö, tuottaja, taloussihteeri tai opintokoordinaattori. Rehtori ja apulaisrehtori ovat opettajien lähimpiä esimiehiä. Myös vahtimestari mielletään monesti opiston tukipalveluihin. Toisin sanoen, musiikkioppilaitosten organisaatiokaavio on suhteellisen pieni: esimiehiä on vähän, johtoporrasväkeä vieläkin vähemmän, mutta **opettajia eli työn asiantuntijoita** taas enemmistö.



Kuvio 7. Musiikkioppilaitoksen hierarkia.

Suuri asiantuntijaryhmä mahdollistaa monenlaisen osaamisen hyödyntämisen organisaatiossa. Asiantuntijat musiikkioppilaitoksissa muodostavat monenlaisia pienryhmiä. Yksi tapa tarkastella pienryhmien toimintaa on tutkia sitä kollegion näkökulmasta.

3.3 Kollegiot musiikkioppilaitosten huipputiimejä?

Opettajat muodostavat kollegioita, joissa yleensä on saman opetusaineen tai instrumentin opettajia. Kollegion tehtävä on huolehtia instrumenttiryhmän sisäisistä asioista ja tiedottamisesta. Kollegiolle valitaan puheenjohtaja ja varapuheenjohtaja tietyksi ajaksi kerrallaan. Kollegioita voi olla erikokoisia riippuen opetusaineista ja oppilaitoksista. Pienemmissä oppilaitoksissa ei välttämättä ole kollegioita ollenkaan, jos esimerkiksi instrumenttia opettaa vain yksi opettaja. Yleisesti ottaen isommissa oppilaitoksissa opettajamäärät esimerkiksi pianossa ja jousisoittimissa voivat olla suurempia verrattuna esimerkiksi puhallinsoittimiin. Näissäkin on tosin paljon oppilaitoskohtaisia eroja.

Mielestäni kollegio voisi olla tärkeä vertaistuki uudelle opettajalle ja kollegiolla voisi olla isompikin rooli uuden opettajan perehdyttämisessä. Kollegion jäsenillä on todella paljon hiljaista tietoa ja nimenomaan sellaista tietoa, joka on kytköksissä kyseessä olevaan instrumenttiin. Uuden opettajan aloittaessa työt olisi hyvä järjestää tapaaminen kollegion kesken tai ainakin mielestäni hyviin käytöstapoihin kuuluu käydä tervehtimässä kasvotusten. Uusi opettajakin saattaa itse olla aktiivinen ja etsiä työyhteisöstä kollegion jäseniä, mutta monesti uudelle opettajalle uusia työkavereita tulee kerralla niin paljon, että olo voi tuntua hämmentyneeltä. Aina tietenkään tällaista perehdyttämistä ei syystä tai toisesta pystytä järjestämään ja silloin uusi opettaja jää kollegion tukea vaille.

Itselleni jäi todella positiivinen kuva kollegion toiminnasta nykyisessä työpaikassani. Aloitin työt kesken syyslukukauden, joten opiston lukuvuosi oli jo alkanut. Kollegion jäsenet tulivat omalla ajallaan esittäytymään ja tapasin kaikki viuluopettajat hyvin nopeasti aloittaessani työt. Aikaisemmissa työpaikoissa olin ollut ainoa viulunsoitonopettaja, joten tällainen kollegioon kuuluminen tuntui oikein mukavalta. Tuntui, ja tuntuu edelleen, että tuki on lähellä ja ilmapiiri on avoin ja vastaanottavainen.

Tiimityöskentely on yksi yhteisöllisyyden muodoista

Tiimityöskentelyn ehdoton edellytys on avoin keskustelukulttuuri ja se on tiimien tärkein työväline. Tiimityöskentelyn tavoite ei ole jatkuva samaa mieltä oleminen, vaan asioista voidaan puhua vaikka tiimin jäsenet olisivatkin eri mieltä toistensa kanssa. Silloin tapahtuu ryhmässä oppimista ja erilaisten näkökulmien esiintuomista. (Mäkisalo 2003, 93-94.) Tärkeä on myös muistaa, että tiimien vuorovaikutus ja yhteen hiilen puhaltaminen näkyy kauas, muun muassa musiikkioppilaitosten ulkopuolelle (oppilaiden kautta vanhemmille jne.).

Työntekijöiden ja tiimien sisäisen motivaation johtaminen

Yritysmaailmassa sisäisen motivaation johtamista on tutkittu paljon ja minua kiinnostaa näiden löydösten siirtäminen musiikkiopistomaailmaan. Mielestäni moni asia on suoraankin siirrettävissä musiikkioppilaitoksiin ja hyvän työhteisön luomiseen. Uuden opettajan perehdyttäminen ja mentorointi ovat myös tärkeä osa työhyvinvointia, joten mielestäni kaikki nämä osa-alueet ovat yhteydessä toisiinsa.

Huipputiimit ovat enemmän kuin osiensa summa. Menestyksekkäiden tiimien taustalla näyttäisi tutkimusten mukaan olevan erityisesti tiimin jäsenten tunneäly ja demokraattinen kommunikointi. Huipputiimin muodostumiseen vaikuttaa erityisen paljon myös se, kuinka paljon tiimin jäsenet viettävät aikaa toistensa kanssa työn ulkopuolella epäformaaleissa tilanteissa ja ympäristöissä. MIT:n Media Labin professori Alex Pentlandin paikansi tutkimuksessaan viisi konkreettista toimintatapaa, jotka vaikuttivat huipputiimien menestymiseen:

1. Demokraattinen viestintä; tiimin jäsenet puhuvat suurin piirtein saman verran ja puheenvuorot ovat suurin piirtein saman pituisia, lyhyitä ja ratkaisukeskeisiä.
2. Mahdollisimman suuri osa viestinnästä on kasvokkaista. Tiimin jäsenet katsovat toisiaan suoraan, eleet ovat energisiä. Ei sähköpostia!
3. Tiimin jäsenet ovat yhteydessä suoraan toisiinsa eivätkä vain tiimin vetäjän kanssa.
4. Tiimin jäsenet juttelevat asioista keskenään myös silloin, kun koko tiimi ei ole paikalla.
5. Tiimin jäsenet ovat yhteydessä tiimin ulkopuolella ja tuovat sieltä uusia ajatuksia.

Huipputiimin kommunikaatiota voidaan kehittää edellä mainittujen periaatteiden mukaisesti ja näillä perusteilla huipputiimi ei välttämättä muodostukaan pelkistä huippuyksilöistä vaan tiimin **yhteistyö ratkaisee lopputuloksen**. (Martela & Jarenko 2015, 122-123).

Tähän liittyen musiikkiopistoissa tärkeää olisi se, että opettajien ja henkilökunnan yhteistä tutustumisaikaa lisättäisiin ja siihen muistettaisiin panostaa. Lounaat, erilaiset illanvietot ja juhlat ovat erinomaisia epäformaaleja tilanteita, joista Martelakin kirjassaan mainitsee. Uudet ideat syntyvät monesti rennommassa ilmapiirissä ja tiimit alkavat muodostua myös työntekijöiden välille ikään kuin itsestään. Samankaltaiset tyypit vetävät toisiaan puoleensa. On tärkeää tutustua työkavereihinsa myös ihmisinä, ei vain työntekijöinä.

Musiikkioppilaitokset ovat yleensä pieniä tai keskisuuria työyhteisöjä, joissa kaikkien on periaatteessa mahdollista tuntea toisensa. Joskus on hyvä myös viritellä keskustelua ja saada uusia ideoita uusilta ihmisiltä. Esimerkiksi Lappeenrannassa musiikkiopiston Ops-työskentelyssä pienryhmät sekoitettiin niin, että työryhmissä oli eri instrumenttien edustajia eikä vain esimerkiksi jousisoitinopettajat samassa ryhmässä.

”Hyvä työyhteisö osaa rakentaa jäsentensä vahvuuksille ja kannustaa toisiaan käyttämään kykyjään.” (Martela & Jarenko 2015, 126). Tämä edellyttää tietenkin sitä, että työyhteisön jäsenet tuntevat toisensa hyvin ja tietävät toistensa vahvuudet, jotta niitä pystytään hyödyntämään. Tällainen osaamisen tunnistaminen auttaisi oppilaitoksia ja kollegioita tietämään, kuka on hyvä organisoimaan, kuka sovittamaan, kenellä on tietoteknistä osaamista ja kuka on hyvä suunnittelemaan julisteita tai hakemaan rahoitusta projektille.

3.3.1 Liittymisen tarve

Päivi Rauramon *Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta* (2008) -kirjan portaikossa kolmas askel on **liittymisen tarve**. Rauramo perustaa oman tulkintansa Maslow’n motivaatioteorian pohjalle, jossa kolmas ihmisen tarve liittyy sosiaalisuuteen ja yhteenkuuluvuuteen. (Rauramo 2008, 31.) Tämä taas organisaation näkökulmasta liittyy vahvasti työyhteisön hyvinvointiin ja sitä kautta myös uuden työntekijän perehdyttämiseen.

”Ihminen on tunteva kokonaisvaltainen, psykofyysinen olento ja siten ihmissuhteet työssä ovat oleellinen osa työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta sekä työhyvinvointia.” (Rauramo 2008, 123.)

Hyvässä työyhteisössä sen jokainen jäsen on tärkeä, omana itsenään sekä työntekijänä ja jokaisella on oikeus hyvään kohteluun. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri työyhteisössä auttaa myös tuloksekkaamman työn saavuttamiseen. (Rauramo 2008, 123.) Me-henki työpaikalla kasvaa, kun työntekijät tuntevat, että heidän työtään arvostetaan. Työstä saatu tunnustus tai palaute sekä hyvästä työstä omalla alalla saavutettu maine ovat työntekijän innostukseen vaikuttavia asioita. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 21.)

Työyhteisölle suunnatussa Padletissa kysyin yhteisöllisyyden merkitystä. Työyhteisö koetaan tärkeäksi arjen osa-alueeksi, sitä luonnehditaan vastauksissa perheeksi, jossa erilaisuus on rikkautta. Yksi vastaajista ei koe yhteisöllisyyttä niinkään tehdessään työtä oppilaiden kanssa, mutta palaverissa saa vertaistukea. Musiikinopettajan yksinäisyys, josta aikaisemmin mainitsin, tulee myös esille muutamissa Padlet-vastauksissa. Varsinkin tunne siitä, että opettaja helposti jää suljettujen ovien taakse. ”Yhteisöllisyydellä on suuri merkitys työssäjaksamiseen. Minulle se merkitsee kollegoiden tapaamista, asioiden ja tuntemusten jakamista ja siten oman kuorman vähentämistä.” (Työyhteisö Padlet vastaus.)

Työyhteisö on myös merkittävä osa työhyvinvointia. Yksi vastaaja kertoi työskentelevänsä pienessä yksikössä (parinkymmenen hengen), jossa kaikki tuntevat toisensa. ”Työyhteisössämme kaikki ovat valmiita tukemaan toisiaan, yhteishenki on vahva ja ja yhteistyötä tehdään vahvassa ”me-hengessä”. Opettajat ovat ylpeitä omasta ja toistensa tekemästä työstä ja arvostavat toistensa (myös erilaista) ammatillista osaamista.” Myös eri-ikäisten opettajien tärkeys korostuu: ”Kollegiaalista keskustelua käydään aktiivisesti; vanhemmat pedagogit tukevat nuorempia työssään ja toisaalta nuoremmat pedagogit tuovat mukanaan ”uusia tuulia”. Yksi vastaaja myös kiteytti omat ajatukseni tähän lauseeseen: ”Vanhempien kollegojen kokemusta ja uusien innostusta arvostan ja kaipaen heiltä raikkaita ideoita niin opetusmenetelmien kuin materiaalienkin suhteen omaan työhöni.” (Työyhteisö Padlet vastaus.)

3.3.2 Yhteisöllisyyden kokemus

”Yhteenkuuluvuuden ja kiinteyden tunteiden luomiseen auttaa työrakenteen mukainen yhteistyön tutkiminen ja kehittäminen.” (Rovio, Nikkola & Salmi 2010, 99; Niemistö 2000, 171 mukaan.) Jokainen organisaatio on erilainen työntekijöineen, esimiehineen ja historioineen. Niemistö huomauttaa, että työpaikkojen erilaiset ”kehittämis”- tai virkistystapahtumat saattavat vain ylläpitää ryhmän toimimatonta dynamiikkaa. (Niemistö 2000, 171.) Varmempi tapa olisikin käyttää erilaisia harjoitteita ja työstää niiden tuottamia havaintoja eteenpäin. Hyvä huomio on myöskin se, että tällaista näennäistä yhteisöllisyyttä ei kannattaisi pitää yllä vaan tarkastella yhteistyön määrää organisaatiossa kriittisestikin. Ovatko teot ja puheet linjassa vai ristiriidassa keskenään? (Rovio, Nikkola & Salmi 2010, 99.)

Hyvä työyhteisö näkyy käytännön arjessa esimerkiksi yhteistyönä, projektien tekemisessä yhdessä sekä ajanviettona työn ulkopuolella. Kollegoilta saa apua ongelmiin esimerkiksi ongelmiin oppilaiden suhteen ja saa aikuiskontakteja työssä lasten kanssa. Näkyy myös siinä, että voi käytävällä pysähtyä juttelemaan työasioita tai niitä näitä muiden kanssa. Yhdessä vastauksessa kerrottiin mitä heidän opistossaan tehdään työyhteisön hyväksi: ”Järjestämme syys- ja kevätlukukaudella liikunta- ja virkistyspäiviä sekä opettajakonsertin kerran vuodessa vahvistaaksemme yhteisöllisyyttä.” (Työyhteisön Padlet vastaus)

Tärkeänä teemana esiin nousee myös **kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus**. Kukaan vastaajista ei mainitse että haluaisi olla vähemmän tekemisissä kollegoiden kanssa tai että viestintä tapahtuisi sähköisesti esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Vanhat hyvät konstit tepsivät vieläkin: kahvihuonejutustelu, yhteiset palaverit, kokoukset sekä tapahtumat kasvattavat työyhteisön ilmapiiriä.

Kuten jo aikaisemmin mainitsin, hyvä työyhteisö näkyy oppilaitoksen ulkopuolelle silloin kun jokaisen vahvuudet otetaan huomioon ja ovat näkyvänä voimavarana opiston toiminnassa. Hyvä työilmapiiri ja työyhteisön vaikutukset näkyvät kauas: ”pitkällä tähtäimellä parantaa oppilaiden oppimistuloksia, vähentää koko yhteisön poissaoloja.” (Työyhteisö Padlet vastaus).

Toinen tärkeä teema on **yhdessä tekeminen**: ”mielestäni kasvatamme lapsia ja nuoria yhteisvoimin, eikä niinkään sinun ja minun oppilaina”. ”Opiston henkilökunta

muodostaa joukon, joka kokee yhdessä tekevänsä työtä kukin vahvuuksiensa mukaan ja tiedostaen toisten tekemiset.” “Tärkeää olisi, että on MEIDÄN oppilaat, MEIDÄN opisto, ei sinun ja minun oppilaat.” (Työyhteisö Padlet vastauksia.)

Mitä yhteisöllisyys on?



Kuvio 8. Mitä yhteisöllisyys on?

Työyhteisö Padletista nousi esille vastauksia, joissa keskeistä oli kiinnostus toista ihmistä ja tämän tekemistä kohtaan (kuvio 8). On hienoa, jos työyhteisö koetaan ”musiikkiperheenä”. Jäin pohtimaan, kuinka itse otan uuden perheenjäsenen vastaan? Ja millaisia vaiheita uusi perheenjäsen käy saapuessaan työyhteisöön?

3.4 Työntekijän sosiaalistuminen

Jotta työntekijä sitten pääsisi osaksi työyhteisöä, hän käy läpi sosiaalistumisen vaiheet.

Pauli Juuti kirjassaan *Johtaminen ja organisaation alitajunta* (2003) kuvailee uuden työntekijän sosiaalistumisprosessia eräänlaisena ”syntymäriittinä” tai uudelleensyntymisenä. Uusi työntekijä siirtyy vanhasta identiteetistä uuteen ja omaksuu samalla uudenlaisia rooleja muuttuessaan uuden työyhteisön jäseneksi. Samalla työyhteisön vanhat jäsenet pyrkivät siirtämään tulokkaalle työyhteisön kulttuuria sekä sen ajattelu- ja toimintatapoja. (Juuti 2003, 95.) Sosiaalistumisprosessin vaiheet ovat: varsinainen sosiaalistumisvaihe, luovuuden vaihe ja passiivinen sopeutuminen. (Paasivaara & Nikkilä 2010; Nikkilä & Paasivaara 2008 mukaan, 76).

Paasivaara ja Nikkilä avaavat sosiaalistumisprosessin vaihe vaiheelta seuraavalla tavalla:

1. Varsinainen sosiaalistumisvaihe: uusi työntekijä alkaa ryhmitellä ja kartoittaa sosiaalisesti uutta työympäristöön ja alkaa muodostaa tulkintoja työyhteisöstä perustuen omiin aikaisempiin kokemuksiinsa. Työntekijä oppii keskimäärin ensimmäisen vuoden aikana, miten työyhteisössä suhtaudutaan päivittäisiin tapahtumiin ja miten hänen itse tulisi niihin reagoida. Työntekijä luo uusia henkilösuhteita, kehittää omaa itsekuvaansa ja omaksuu uusia arvoja sekä käyttäytymismalleja. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 77.)
2. Luovuuden vaihe: pyrkimyksenä päästä työyhteisön hyväksymäksi, täysivaltaiseksi jäseneksi (vertaa luku 3.3.1). Työntekijä siirtyy tässä vaiheessa tarkastelemaan asioita ja ihmisiä työyhteisön näkökulmasta. Onnistuakseen tässä, työntekijän tulee saada riittävästi vastuuta ja itsenäisyyttä työn tekemiseen ja hän on rohkaistunut solmimaan epävirallisia henkilösuhteita ja edustamaan työyhteisöä. Käytännössä luovuuden piirteet (mm. haasteellinen työhön antautuminen, itsensä kehittäminen, työyhteisöllisen panoksen lisääminen) näkyvät sen jälkeen, kun uusi työntekijä on saaavuttanut oman työroolinsa asiantuntija-tason (vertaa luku 3.1.1 osaamisen kehittyminen). (Paasivaara & Nikkilä 2010, 77-78.)
3. Passiivinen sopeutuminen: Ihanteellinen tilanne olisi, jos edellinen luovuuden vaihe kestäisi mahdollisimman pitkään tai ei jopa koskaan loppuisi. Joskus kuitenkin käy niin, että luovuuden vaihe ei pääse toteutumaan erinäisistä syistä johtuen tai työ saa muuten vain passiivisen sopeutumisen piirteitä. Silloin työntekijän työnteko muuttuu rutiinomaisemmaksi, työn merkitys saattaa hämärtyä ja hän saattaa jopa eristäytyä sosiaalisesti eikä työntekijää enää kiinnosta oman työn ja työyhteisön tärkeät asiat. Toisin sanoen siis tätä vaihetta tulisi välttää mahdollisimman pitkään ja **panostaa työyhteisössä luovuuden mahdollistamisen ja tukemisen kautta positiivisen yhteisöllisyyden rakentamiseen.** (Paasivaara & Nikkilä 2010, 78.)

Varsinaisessa sosiaalistumisvaiheessa työntekijä siis omaksuu paljon uutta. Tässä vaiheessa hiljaisen tiedon siirtämiseen tulisi kiinnittää huomiota. Seuraavassa

alaluvussa käsittelen hiljaisen tiedon käsitettä sekä sen näkymistä ja näkyväksi tekemistä musiikkioppilaitoksissa asiantuntijuuden kautta.

3.5 Työyhteisön hiljainen tieto

Hiljainen tieto on erittäin laaja ja abstrakti käsite. Lähdekirjallisuuteen tutustuessani yllätyin, kuinka monella tapaa hiljaista tietoa on tutkittu ja kuinka paljon eri kontekstissa sen merkitys muuttuu ja monimutkaistuu. Lähdin pohtimaan hiljaisen tiedon määrittelemistä yksilön ja työpaikan asiantuntijoiden näkökulmasta. Käsitteen purkaminen ei ollutkaan niin yksiselitteistä kuin olin aluksi ajatellut.

Toom esittelee kirjassaan Rolfin laatiman taulukon, jossa hiljaista tietoa pyritään avaamaan ikään kuin vastakohtien kautta. Toomin ja Rolfin mukaan hiljaisen tiedon käsitteet ovat vähintäänkin epämääräisiä ja niitä voisi keksiä paljon lisää. Esimerkiksi kokemus on hiljaista tietoa ja sen vastakohta teoria taas ei ole. Hiljainen tieto on myös jotakin konkreettista ja kontekstisidonnaista, myös henkilöön sidoksissa olevaa ja monesti ankkuroitunut tunteisiin. Se on traditioiden ja esimerkkien välittämää ja sille on ominaista mestari-kisälli suhde. Joskus sitä on mahdotonta verbalisoida ja se on enemmän toimintaa kuin sanoja. (Toom 2008, 35-36.) Myös Tissari kuvasi hiljaista tietoa toimintatavoiksi, jotka liittyvät ihmisiin tai työympäristöön. Esimerkiksi ”meillä ei ole tapana tehdä näin” tai ”joku toimii aina niin”. (Haastattelu 17.10.2017)

Ei-hiljainen tieto	Hiljainen tieto
teoria	kokemus
selitetty	itse koettu
kontekstivapaa	kontekstisidonnainen
sana	toiminta
oppikirjojen välittämää	traditioiden välittämää
nuorekas	vanhanaikainen
Kriittinen avoimuus	Luottamus pysyvyyteen

Kuvio 9. Hiljaisen tiedon käsite (mukailtu Toom 2008, 36).

Musiikin opiskelu itsessään perustuu pitkälti hiljaisen tiedon siirtämiselle. Siinä edelleen traditioiden mukaan mestarit opettavat kisällejä, ja tietoa ja osaamista siirretään

opettajalta oppilaalle hyvinkin monipuolisella tavalla. Myös oppilaan omat lähtökohdat ja tietotaso ovat tärkeä osa opetuksen suunnittelua. Mielestäni sama tiedon siirtämisen kulttuuri saisi rikastua myös musiikkioppilaitosten sisällä ja varsinkin opettajien välillä. Musiikkioppilaitokset kuten muutkin organisaatiot eivät toimi ilman osaavia työntekijöitä. **Näiden työntekijöiden todellinen osaaminen ja hiljaisen tiedon käyttövoima syntyy vasta silloin, kun tietämystä jaetaan ja sitä kehitetään edelleen sekä hyödynnetään jokapäiväisessä toiminnassa.** (Virtainlahti 2009, 9).

Toomin mukaan hiljainen tieto on osa kulttuuria ja kokemusten myötä omaksuttua, pitkälti niin paljon, että sitä voi jopa kutsua synnynäiseksi. Kun uusi työntekijä tulee taloon, hän ymmärtää nopeasti miten työpaikalla tulee käyttäytyä ja miten toiminta taas ei tuo haluttuja tuloksia aikaan. Toom toteaa myös, että traditioihin liittyvä ja pitkälti perinteisiin nojaava hiljainen tieto on usein luonteeltaan konservatiivista, joten se ei yleensä toimi erityisen innovatiivisena tai radikaalin uudistavana voimavarana. (Toom 2008, 10.) Voisiko uusi opettaja sen sijaan olla tämä uudistava voimavara?

3.5.1 Hiljainen tieto ja asiantuntijuus

”Kulttuuri pitää sisällään erilaisia arkisia ja ammatillisia yhteisöjä, joiden yhteistoiminnassa pätevät tietyt rutiinit ja itsestäänselvyydet. Yksilöt oppivat niin arkipäiväisiä asioita ja käytänteitä kuin asiantuntijuuteensakin liittyvä tietoa ja taitoja omasta toiminnastaan asioita tekemällä ja niitä refleктоimalla. Asiantuntijuuteen liittyvää tietoa luodaan, koetellaan, refleктоidaan ja muunnellaan tai se muuttuu käytännössä tarpeiden ja tilanteiden vaatimuksesta. Sitä myös jaetaan asiantuntijalta toiselle – ainakin sellaisissa yhteisöissä, joissa työn tekeminen yksin on mahdotonta ja joissa vallitsevat vakiintuneet kollegiaaliset tietokäytänteet.” (Toom 2008, 10.)

Musiikkioppilaitoksissa toimivat kollegiot muodostavat Toomin kuvailevan kollegiaalisen ryhmän, jolla on paljon hiljaista tietoa. Tämän tiedon pariin uuden opettajan olisi hyvä päästä. Kuten jo luvussa 3.3 käsittelin kollegiota organisaation huipputiimeinä ajattelisin myös, että kollegiot ovat eräänlaisia hiljaisen tiedon pankkeja. Esimiesten olisi hyvä tiedostaa, millainen hiljaisen tiedon varallisuus onkaan varastoitunut näihin asiantuntijatiimeihin.

Toom esittelee kirjassaan Gourlayn teorian siitä, millaista hiljaista tietoa asiantuntijoilla on ja millaisia eri hankkimisen tapoja heillä on. Gorlay toteaa, että asiantuntijat mahdollisesti hankkivat hiljaista tietoa ja muokkaavat sitä sekä ennen työskentelyään että työskennellessään tietyssä ammatillisessa kontekstissa. Organisaatioihin virtaa myös paljon hiljaista tietoa ulkopuolelta, sellaista johon organisaatioiden johtajat eivät

pysty vaikuttamaan. Sen sijaan että hiljaista tietoa lähdettäisiin ohjailemaan ja kontrolloimaan yläpuolelta, Gorlay ehdottaa yhdeksi vaihtoehdoksi antaa enemmän ohjailuvaltaa käytännön toimijille ja yhteisöille itselleen. Tässä tapauksessa siis esimerkiksi musiikkiopistoissa kollegioille. Tämä sen takia, että on oletettavaa että käytännön yhteisöjen jäsenten omaava hiljainen tieto on relevanttia juuri heille itselleen ja heidän tekemälleen työlle.

Toisin sanoen, **uusi työntekijä tulisi nähdä myös aktiivisena hiljaisen tiedon lähettiläänä eikä vain vastaanottava osapuolena.** Uuden opettajan mukana työpaikalle tulee paljon uutta hiljaista tietoa, joka muokkaantuu pikkuhiljaa kokemusten ja reflektion kautta yksilön ja asiantuntijoiden käyttöön. (Toom 2008, 11.)

Voiko olla, että monissa musiikkioppilaitoksissa ei ajatella näin laajasti? Omien kokemuksieni pohjalta en voi sanoa, että joka paikassa otetaan uusi opettaja tällä tavoin vastaan. Voisin olettaa myös, että eri kollegioiden toiminta voi olla vaihtelevaa sekä oppitosten kesken saati sitten pelkästään yhden oppilaitoksen sisällä. Mikä on kollegiaalinen vastuu uuden opettajan tullessa työpaikalle? Onko ongelma resursseissa vai ihmisten asenteissa? Koetaanko uusi opettaja uhkana ja totuttujen tapojen uudistaminen pelottavana vai onko asia vain yksinkertaisesti niin, ettei kollegioiden väliselle keskustelulle ja reflektiolle vain ole aikaa? Uusi ihminen näkee asioita monesti myös laajemmalti ja osaa haastaa traditioita. Samalla toki uusi opettaja oppii todella paljon työn tekemisestä, ilmapiiristä ja jo aikaisemmin mainituista rutiineista ja itsestäänselvyyksistä.

Miten hiljainen tieto sitten saadaan näkyväksi? Seuraavassa alaluvussa esittelen SECI-mallin, johon vertaan ideaalin perehdyttämisen kokemusta.

3.5.2 Näkymättömästä näkyväksi

Hiljaisen tiedon tuominen näkyväksi SECI mallin mukaan. Neljä askelta hiljaisen tiedon muuntamisesta näkyväksi ja jälleen hiljaiseksi tiedoksi ovat sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. (Nonaka & Takeuchi 1995, 70-71; Virtainlahti 2009, 98-101.)

- a) Sosialisatio / socialization : kokemusten, ajattelumallien ja tiedon välittämistä ja jakamista asiantuntijoiden kesken, myös äänettömästi (havainnointi, matkiminen).
- b) Ulkoistaminen / externalization : hiljaisen tietämyksen muotoutuminen sanoiksi ja käsitteiksi. Näkyvä muoto voi olla esimerkiksi kielikuva, vertaus, käsite, oletus tai malli, nämä edistävät havainnointia ja vuorovaikutusta ihmisten välillä. Tämä vaihe luo uutta, koska ihminen joutuu keksimään tapoja ilmentää muuten vaikeasti sanoiksi puettua hiljaista tietoa.
- c) Yhdistäminen / combination : uusi näkyvä tieto yhdistetään jo olemassa olevaan näkyvään tietoon, uuden tiedon tuottamista jo olemassa olevan päälle, tapahtuu lajittelemalla, lisäämällä, yhdistämällä ja luokittelemalla.
- d) Sisäistäminen / internalization : edellisen vaiheen uudet toimintamallit otetaan käyttöön, niistä tulee uutta hiljaista tietoa. Tekemällä oppiminen on olennaista tässä Nonakan ja Takeuchin SECI-mallissa.

Haastattelussani kysyin Tissarilta, miten hänen perehdyttämisessään näkyi hiljaisen tiedon siirtäminen. Hänen tapauksessaan tietoa siirrettiin paljon puhumalla, mutta myös havainnoimalla ja vierestä seuraamalla. Ulkoistamisvaiheessa työtehtäviä esimerkiksi selvitettiin yhdessä perehdyttäjän kanssa ja mietinnän aiheena oli mm. ”miksi jokin asia on niinkuin se on.” Sitten kun asia on selvitetty, siitä tulee näkyvää tietoa. Tissarin tapauksessa tämä uusi näkyvä tieto yhdistyy jo hänen olemassaolevaan tietoon, jolloin yhdistämisen kautta tieto sisäistyy ja tulee osaksi hänen omia toimintamallejaan.

Yhteenveto: Hiljaisen tiedon esiintuominen siis kehittää koko organisaatiota. Virtainlahti muistuttaa, että organisaatiolla itsellään ei ole osaamista, vaan kaikki tietämys ja osaaminen on sitoutunut sen työntekijöihin. Eli vain yksilöt voivat luoda uutta tietoa jakamalla sitä keskenään. (Virtainlahti 2009, 173.) Organisaatio, jossa tällainen toimintakulttuuri toimii jatkuvasti voisi kutsua oppivaksi organisaatioksi. Jos uuden tiedon luominen on jatkuvaa ja siihen pyritään tietoisella toiminnalla, voi musiikkioppilaitoksetkin saada hiljaisen tiedon hyödyt käyttöönsä eikä se häviä esimerkiksi eläköitymisen seurauksena. Tämän takia perehdyttämiseen tulisi panostaa oppilaitoksissa. Seuraavassa luvussa käsittelenkin perehdyttämisen käytännön puolta ja siihen liittyviä ongelmia.

4 Sanat ja teot

Jokainen tulokas on oikeutettu hyvään perehdyttämiseen, esimiehet mukaanlukien. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 26).

”Perehdytys on tervetuloivotus työpaikalle.” (Uusi opettaja Padlet)

”Perehdyttämisen tehtävä on luoda organisaatioon yhtenäisyyttä ja yhteisöllisyyttä.” (Kjelin & Kuusisto 2003, 201).

Perehdyttäminen eri organisaatioissa saattaa tarkoittaa hieman eri asioita. Yleensä termi liittyy työsuhteen aloitukseen ja perehdyttämällä tarkoitetaan nimenomaan vain työpaikalla tapahtuvaa uuden työntekijän vastaanottoa ja alkuopastusta. Joissain paikoissa perehdyttäminen saattaa sisältää edellämainitun lisäksi myös työnohjausta, joka on jo pitempiaikaista toimintaa ja joka tähtää työtehtävien omaksumiseen ja hallintaan. Perehdyttämistä tapahtuu yrityksissä myös silloin, kun työntekijän rooli ja työtehtävät yrityksen sisällä vaihtuvat. (Kupias & Peltola 2009, 17-18.)

Opinnäytetyössäni tarkoitan perehdyttämällä juurikin edellisessä kappaleessa kuvailtua tapaa ottaa uusi opettaja vastaan uudessa työpaikassa. Itse ajattelen, että perehdytys ei liity vain pelkästään työsuhteen alkuun vaan on pitempiaikainen prosessi, joten se sisältäisi myös elementtejä työnohjauksesta. Yleistermi perehdyttäminen näin ollen sisältäisi kaikki toimenpiteet, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa (sen toiminta-ajatuksen, arvot ja tavat), ihmiset (työkaverit, oppilaat ja heidän vanhempansa) sekä omaan työhönsä liittyvät odotukset ja työtehtävät (Kupias & Peltola 2009; Kangas & Hämäläinen 2004 mukaan, 18).

Perehdyttäminen on tapahtumaketju, joka alkaa ensimmäisistä kontakteista uuden opettajan ja musiikkioppilaitoksen välillä. Vaikeampi tehtävä onkin määritellä, milloin perehdyttäminen loppuu. Perehdyttämisen tehtävä on johdattaa uusi työntekijä käytännön pariin; sanoista tekoihin. Uusi työntekijä kohtaa uudessa ympäristössä runsaasti erilaisia työtilanteita ja tunnekokemuksia ennen kuin hänestä tulee työyhteisön täysivaltainen jäsen ja toimija. Tämän prosessin kesto on varmasti erittäin paljon yksilöstä riippuvainen. Omalla kohdallani voisin sanoa, että perusasioiden hahmottamiseen meni karkeasti noin vuosi, mutta edelleen tarvitsen välillä apua joidenkin asioiden selvittämiseen.

Perehdyttämistä pidetään pääsääntöisesti erittäin tärkeänä, mutta väitän, että se on silti yksi laiminlyödyimpiä prosesseja organisaatioissa. Musiikin opetuksen alalla

yleisesti ottaen työntekijät siirtyvät työpaikkojen välillä, mutta työtehtävät pysyvät pääasiallisesti samoina. Tämä ei kuitenkaan mielestäni tarkoita sitä, että asiantuntijuus jotenkin sulkisi perehdyttämisen tarkeyden pois vaan uuden työpaikan toimintakulttuuri on joka tapauksessa uusi. Kuten Kjelin toteaa, laadukkaalla perehdyttämisessä voidaan taata uuden työntekijän työkyvyn nopeampi saavuttaminen oppilaitoksessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 15.)

Yksi perehdyttämisen tärkeimmistä tavoitteista on, että työntekijä omaksuu organisaation toimintatavat ja kulttuurin. Samalla pyrkimyksenä olisi, että organisaation yhteiset arvot ja toiminnan selkeys säilyisi, joka taasen on tärkeää toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi ja tasaisen laadun tuottamiseksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 15). Työntekijän näkökulmasta yksi tärkeimmistä ja keskeisimmistä perehdyttämisen on myös saada ihminen tuntemaan olevansa tervetullut ja kuuluvansa tärkeänä osana uuteen työyhteisöön. (Juuti & Vuorela 2015, 63).

Säilyttävä perehdyttäminen vs uudistava perehdyttäminen

Uudistava perehdyttäminen eroaa perinteisestä (säilyttävästä) perehdyttämisestä siltä osin, että se hyödyntää perehdyttämistilannetta kattavammin organisaation tavoitteiden tukemiseen. Eli se on perinteistä perehdyttämistä täydentävä näkökulma. Tämän lisäksi uudistavassa perehdyttämisessä organisaation toiminnan luonne ja tilanne vaikuttavat perehdyttämiskäytäntöihin. Tavoitteena olisi, että uusi työntekijä muodostaa uudistavan perehdyttämisen avulla ”selkeän kokonaiskäsityksen sekä organisaatiosta, omasta roolistaan ja tavoitteistaan että omasta pätevyydestään.” (Kjelin & Kuusisto 2003, 169.) Näkökö säilyttävän perehdyttämisen näkökulma musiikkioppilaitoksissa tänä päivänä?

4.1 Perehdytys musiikkioppilaitoksissa

Lähetämälläni Google Forms -kyselyllä pääsin kysymään oppilaitosten rehtoreilta/perehdytyksestä vastaavilta henkilöitä perehdyttämisestä. Siteeraan vastauksia, joista ei voi tunnistaa vastaajia.

Ensin halusin selvittää, että kuka tai ketkä oppilaitoksessa vastaavat uuden opettajan perehdyttämisestä. Sain yhteensä 24 vastausta eli kaikki kyselyyn vastanneet henkilöt vastasivat tähän kysymykseen (kysymys 2).

Vastauksista kävi ilmi, että perehdyttämisen vastuu on jaettu eri oppilaitoksissa erilaisin tavoin. Vain viisi vastaajaa kertoi perehdyttämisen olevan yksin rehtorin vastuulla. Yhdessä oppilaitoksessa perehdyttäminen on rehtorin ja apulaisrehtorin tehtävä ja yhdessä vastauksessa rehtorin tai apulaisrehtorin. 13 vastauksessa perehdyttäminen tapahtuu rehtorin ja muiden tahojen yhteistyönä (kollegat, hallintohenkilöstö, koulusihteeri, toimistotyöntekijät). 11 vastauksessa mainittiin perehdyttämiseen osallistuvan myös joko mentori, opettaja tai aineryhmän vastaava.

Yhteenveto: Näistä vastauksista voi päätellä, että rehtorin rooli on hyvin pitkälti olla mukana perehdyttämisessä, mikä on hyvä asia sillä kontakti esimiehen kanssa työsuhteen alussa on erittäin tärkeää. Se luo pohjan esimiehen ja työntekijän väliselle kommunikoinnille. Jäin kuitenkin myös miettimään, että jääkö perehdytys vain yhden näkökulman varaan jos perehdytyksestä vastaa vain yksi henkilö? Miten perehdytys eroaa jos sen suorittaa rehtori tai kollega? Mihin asioihin rehtori on paras perehdyttäjä ja milloin esimerkiksi kollegion osaaminen olisi tilanteeseen paras ratkaisu? Näissä vastauksissa ei mainittu kollegioita yhtään kertaa, joten itselleni heräsi kysymys, että jääkö kollegioiden tietotaito täysin hyödyntämättä? Vai sattui kyselyyn vastaamaan vain sellaiset musiikkioppilaitokset, joissa näin ei ole.

Seuraavalla kysymyksellä halusin selvittää, miten perehdytys käytännössä etenee (kysymys 3). Jälleen sain vastauksen kaikilta vastaajilta.

Kuusi vastaajaa kertoi perehdyttämisen alkavat käytännön asioiden läpikäymisellä. Näihin kuuluu esimerkiksi luokkatilojen ja opiston esittely, yleisten arkikäytäntöjen ja toimintatapojen esittely, turvallisuusasiat sekä palkkausasiat. Samaan alkuvaiheeseen kerrottiin kuuluvan myös toimistohenkilökunnan ja mahdollisesti luottamusmiehen ja työsuojeluvaltuutetun esittely. Neljä vastaajaa mainitsi käyttävänsä opettajan opasta, jota käydään systemaattisesti läpi joko rehtorin kanssa tai sitten uusi opettaja tutustuu siihen ensin yksin ja sen jälkeen vasta tarvittaessa perehdyttäjän kanssa.

Kahdessa vastauksessa ei mainittu lainkaan kasvokkain tehtävää perehdytystä. "Tiedot käytännöistä löytyvät opiston nettisivuilta, tuntimäärät ilmoittaa toimisto ja rehtori vastaa kysymyksiin tarvittaessa. Tätä ei voi mielestäni kutsua perehdytykseksi. On aika lailla omalla vastuulla miten ja mistä saa tiedot ja käytännöt ongittua." (Google kysely vastaus). Tällaisessa tapauksessa vastaaja on mielestäni täysin oikeassa,

tiedon hankinta jää aika pitkälti nimenomaan uuden opettajan oma-aloitteisuuden varaan. Joissain tapauksissa sekin voi tietenkin viedä hyvään lopputulokseen, jos työntekijä tosiaan on itsenäinen eikä kaipaakaan kasvatustapahtuvaa perehdytystä, mutta kaikki eivät ole samanlaisia. Ja täytyy ottaa huomioon myös se, että yleensä uusi työntekijä ei edes tiedä mitä kaikkea hänen pitäisi tietää, joten väittäisin että alkuopastuksesta on hyötyä kaikille uusille työntekijöille.

Kahdessa vastauksessa kerrottiin opiston toimintatapojen sisältävän mentorin tai lähiperehdyttäjän. ”Opettajan lähiperehdyttäjä on aineryhmän vastaava, jonka toivotaan opastavan uutta opettajaa mahdollisimman paljon. ”Tästäkään vastauksesta ei suoraan käy ilmi onko lähiperehdyttäjän työaikaa neuvoa uutta opettajaa ja kuinka lähiperehdyttäjä on valmistautunut tehtävään. Arvelisin, että jos esimies haluaa tällaista perehdyttämistä tapahtuvan, sille pitäisi luoda jonkinlaiset raamit ja ohjeet kuinka perehdytys tapahtuu. Näin ollen kaikki olisivat tietoisia siitä, miten perehdytys käytännössä etenee.

”Esimies perehdyttää ensin, ja nimeää mentorin kokeneemmista kollegoista. Syksyisin järjestämme ryhmäperehdytyksen kaikille uusille opettajille.” (Google kysely vastaus). Tämä vastaus sisältää mielestäni kaksikin hienoa asiaa. Ensimmäinen on se, että kuulostaisi siltä että esimies oikeasti miettisi kuka olisi kenellekin sopiva mentor eikä vaan mielivaltaisesti määrää tehtävää jollekin vanhemmalle työntekijälle. Toinen on asia on ryhmäperehdytys, mikä on varmasti kätevä tapa tuoda uudet opettajat yhteen. Uusien opettajien määrä syksyisin varmasti vaihtelee oppilaitosten välillä, mutta voisin kuvitella että perehdytystä voisi soveltaa myös esimerkiksi opinto/työvapaalta tai vanhempainvapaalta palaavien työntekijöiden kohdalla.

4.1.1 Opettajien kokemuksia perehdyttämisestä

Uusille työntekijöille suunnatussa Padletissa selvitin minkälaista perehdytystä he ovat saaneet aloittaessaan työt. Tähän kysymykseen sain yhteensä 9 vastausta.

Kaikissa vastauksissa kävi ilmi, että perehdyttämisen määrä koettiin vähäiseksi. Osalla sitä oli tarjottu vain sähköisessä muodossa (esimerkiksi opettajan opas Intrassa tai muussa vastaavassa formaatissa) ilman minkäänlaista kasvatustapahtuvaa kontaktia. Selkeästi vastaajat olisivat kaivanneet enemmän perehdytystä varsinkin talon toiminnan, tapojen ja tilojen esittelyyn. Yksi sivutoimisena tuntiopettajana työt

aloittanut vastaaja vastasi näin: “Kirjoitin nimeni työsopimukseen ja aloin opettaa.” (Uusi opettaja Padlet vastaus.)

Myöskin nuoren, työuraansa aloittavan opettajan kokemus tuli hyvin esille: “Olisin toivonut yksityiskohtaisempaa katsausta ko. musiikkiopiston toimintaan, sillä aloittavana opettajana minulla ei ollut kielen päällä juuri ensimmäisenä päivänä oikeita kysymyksiä kaiken hötäkän keskellä.” (Uusi opettaja Padlet vastaus).

Kysymykseni ei mielestäni ollut johdatteleva mihinkään suuntaan ja sainkin mielenkiintoisia vastauksia, sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia.

Positiivisia asioita, joita vastauksissa oli:

- kollegion puheenjohtaja oli perehdyttänyt yhtä vastaajaa
- hallinnon ja toimiston väki ollut perehdyttämässä
- kollegan tuki sitä itse pyydettyäessä

Negatiivisia asioita, joita vastauksissa oli:

- tunne siitä, että jätetään tahallaan yksin selviytymään
- tieto sekavasti ripoteltu ympäriinsä
- kantapään kautta oppiminen ja jatkuva kysely
- stressaava työn aloitus perehdytyksen puuttuessa

Näiden vastausten perusteella jäin myös pohtimaan sitä, kuinka tärkeä rooli oppilaitosten toimistoilla on. Toimistoissa työskentelevät auttavaiset ja ystävälliset ihmiset ovat erittäin tärkeässä ja näkyvässä asemassa sekä ulkoisesti että sisäisesti oppilaitoksissa. Toimistotyöntekijöillä on todella paljon tietoa monesta asiasta ja heillä on monta eri näkökulmaa oppilaitosten toiminnan kuvaamiseksi. Vääjämättä mietin myös tuntiopettajien asemaa perehdyttämisen näkökulmasta. Padlet vastauksissakin näkyi se, että he jäävät helposti huonommalle asemalle perehdyttämisessä.

Toinen kysymys, joka Padletissa oli, koski perehdyttämisen tärkeyttä. Kuinka tärkeänä koet perehdyttämisen työn mielekkyyden/työhön sitoutumisen/työhyvinvoinnin kannalta?

Kaikki vastaukset (11kpl) kertoivat siitä, että perehdyttäminen on tärkeää tai erittäin tärkeää työn alkuvaiheessa. Talon tavat on hyvä tulla tutuiksi heti alkuvaiheessa. Perehdyttäminen vaikuttaa vaikuttaa myös paljon siihen, kuinka tervetulleeksi tuntee olonsa työyhteisössä. Yksi vastaaja mainitsi tärkeäksi alkuvaiheen työvälineeksi opettajan manuaalisen/kirjallisen ohjeen, josta asiat voi nopeasti tarkistaa. Saman vastaajan mielestä tämä toimintamalli takaisi myös sen, että oppilaitoksen sisäiset käytännöt olisivat samat kaikkien kesken. Tästä vastauksesta voisi päätellä, että vastaaja on törmännyt tilanteeseen, jossa sisäiset käytännöt ovat olleet ristiriidassa. Palaan tähän aiheeseen syvemmin työni loppupuolella, koska se on aihe, johon törmäsin työtä tehdessä sekä Padlet vastauksissa että kirjallisuudessa.

”Perehdyttäminen sitouttaisi, loisi yhteenkuuluvuutta ja lisäisi varmasti työhyvinvointia.” (Uusi opettaja Padlet vastaus). Myös Tissari oli sitä mieltä, että uusiin työtehtäviin perehdyttäminen on erittäin tärkeää ja se nopeuttaa työhön kiinni pääsemistä. (Haastattelu 17.10.2017)

Perehdyttämisestä johtuvat ongelmat työssä voivat ilmetä käytännön tasolla ja saattavat vaikuttaa latistavasti ammatti-identiteettiin. ”Oletetaan, että osataan toimia oikein saman tien ja sitten ihmetellään kun ei niin tapahdukaan.” (Uusi opettaja Padlet vastaus). Vastaajat toivoivat myös, ettei tarvitsisi kaikkea opetella kantapäähän kautta. Alkuvaiheessa stressiä lisää, se jos joutuu koko ajan miettimään miten asiat toimivat. ”Jos ei osaa vastata vanhempien kysymyksiin, se latistaa ammatti-identiteettiä kun syntyy sellainen kuva, että opettaja ei oikein ole asioiden tasalla.” (Uusi opettaja Padlet vastaus). Näistä vastauksista käy hyvin ilmi se työuran aloitukseen liittyvä stressi, josta luvussa 3.1.1 jo mainitsin.

4.1.2 Perehdyttämisen keinot

Kahdessa Google kyselyn vastauksessa mainittiin perehdyttämissuunnitelma, josta olisin ollut kiinnostunut tietämään lisää (kysymys 3). Olettaisin, että perehdyttämissuunnitelmalla tarkoitetaan tässä tapauksessa perehdyttämisen laajempaa ja pitkäjänteisempää hallintaa kuin esimerkiksi pelkän opettajan oppaan läpikäymistä.

Yhdessä vastauksessa mainittiin myös perehdytyskansio ja toisessa perehdytyskeskustelu. Näissäkin oppilaitoksissa luultavasti on perehdyttämisessä

jonkinlainen suunnitelmallisuus mukana. Monissa vastauksissa myös kävi ilmi, että perehdytystä tapahtuu sekä kasvotusten (keskustelut ja tapaamiset) että kirjallisesti (opettajan opas, nettisivut tai muu kirjallinen lähde).

Jotkut vastaukset eivät avanneet paljoakaan miten perehdyttäminen on järjestetty: "Melko sattumanvaraisesti" tai "rehtori opastaa alkuvaiheessa, opettajat auttavat tarvittaessa".

Erilaisten perehdytysmateriaalien ja -tapojen käyttö varmistaa sen, että kaikenlaisille oppijoille löytyisi se sopivin tapa oppia. Menetelmien valitsemiseen tulisi myös organisaatiossa panostaa, koska keskeistä niiden valinnoille olisi se, että:

- ne sopivat organisaation arvoihin ja tavoitteisiin
- tarjotaan erilaisia näkökulmia ja ärsykeitä (Kjelin & Kuusisto 2003, 205).

1. Perehdyttämismateriaali: millaisia musiikkioppilaitoksissa jo on? Erilaiset lehdet, julkaisut, vuosikertomukset, opettajan oppaat, Eepos tai muut vastaavat sähköiset tietopankit. Perehdyttämistä ei kannata kuitenkaan jättää sen varaan että tulokas yksin tutustuu näiden avulla organisaation toimintaan. Sähköisissä tietopankeissa on se hyöty, että tieto on tasapuolisesti kaikkien saatavilla ja yhdessä paikassa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206-207). Sähköisissä alustoissa on kuitenkin (mielestäni) se ongelma, että ne eivät välttämättä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä (vertaa luku 3.3.2 yhteisöllisyyden kokemus).
2. Keskustelu ja tavoitteiden asettaminen: esimiehen ja alaisen välinen keskustelu työsuhteen alussa (esimerkiksi ensimmäisellä tai toisella työviikolla, ei kuitenkaan ensimmäisenä työpäivänä). Keskustelussa voidaan käsitellä uutta työtä suhteessa aikaisempiin työkokemuksiin sekä työntekijän roolia ja työnkuvaa koskevat aiheita. Kjelin ja Kuusisto suosittelevat, että tällaisessa orientointikeskustelussa käytettäisiin samoja dokumentteja, joita on työstetty jo rekrytointiprosessissa. Näitä dokumentteja voisi olla esimerkiksi roolikuvaus (tuntiopettaja, lehtori, toimistosihteeri), rekrytointikriteerit tai työpaikkailmoitus. (Kjelin & Kuusisto 2003, 213-214).

3. Koulutusohjelmat ja työssä oppiminen: esimerkiksi työpaikan sisäiset ”määrämuotoiset” koulutusohjelmat tیا vaihtoehtoisesti ulkopuolisten, avoimien koulutusohjelmien käyttö. (Kjelin & Kuusisto 2003, 217).
4. Oppimistehtävät: sellaiset työt, joiden avulla uusi opettaja tarkentaa näkemystään työstään ja oppilaitoksesta. Ne voivat olla tosiasiallisia ja aitoja oppimistilanteita, esimerkiksi projektityyppisiä toimeksiantoja eikä tuotoksen tarvitse olla kirjallinen vaan voi olla myös havaintojen tarkastelua yhdessä esimiehen tai kollegan kanssa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 223-224). Mitä nämä voisivat olla oppilaitoksissa?
5. Mentorointi, työnohjaus, coaching: (mentorointia käsittelen laajemmin luvussa X), Kjelin ja Kuusisto esittelevät myös coachaus termin, jota käyttää myös Ristikangas, Clutterbuck ja Manner. Mentoroinnilla ja coachauksella on paljon yhteneväisiä piirteitä ja rajat termien välillä ovat epäselvät. (Kjelin & Kuusisto 2003, 230; Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 37).
6. Työnopastus osana perehdyttämistä: Kjelin ja Kuusisto esittelevät Vartiaisen (Vartiainen Matti, Teikari Veikko & Pulkkis Anneli 1989 Psykologinen työ(n)opetus) Viiden askeleen työnopastusmallin, jonka neljä vaihetta ovat: valmistautuminen, opetus, mentaalinen harjoittelu, taidon kokeilu ja tarkastus. (Kjelin & Kuusisto 2003, 234.) Tähän kategoriaan voisi kuulua esimerkiksi käytännön asioiden läpikäymistä: hälytysjärjestelmän käyttö, talon ovien sulkeminen, työajan seurantarjestelmien ja sähköisten järjestelmien käyttö.

Yhteenveto: Näistä edellämainituista tavoista siis kyselyn perusteella tällä hetkellä Suomen oppilaitoksissa käytössä on ainakin erilaiset perehdyttämismateriaalit, tapaamiset ja keskustelut sekä jollakin tasolla myös mentorointi/lähiperehdytys.

Mitä muita tapoja voisi tarjota? Esimerkiksi kohdan 4 oppimistehtävät olisivat mielenkiintoinen tapa perehdyttää. Oppilaitoksissa voitaisiin rohkeasti hyödyntää opettajien tietotaitoa ja käyttää mahdollisesti musiikkia yhtenä perehdyttämisen keinona. Millaisia mahdollisuuksia olisi hyödyntää esimerkiksi yhdessä soittamista tai improvisointia?

4.1.3 Perehdyttämisen resurssit

Kyselyssäni kysymys 4 koski perehdytykseen varattuja resursseja oppilaitoksissa (23/24 vastausta). Kuten aikaisemmin jo luvussa 2.3.1 mainitsin, tämän kysymyksen asettelussa minun olisi pitänyt olla huoleellisempi. Vastaukset olivat vaihtelevia ja eivät kovin vertailukelpoisia keskenään. Jotkut vastaajat vastasivat hyvin epämääräisin termein kun taas joissakin vastauksissa oli selkeitä ajan määrittelyjä mukana. Vai oliko niin, että resurssit käsitteenä mielletään eri tavoin ihmisestä riippuen? Mitä perehdyttämisen resurssit oikeastaan sitten ovat, ovatko ne jotakin konkreettista kuten ennaltamääritetty tuntimäärä vai enemmänkin avointa ja ”ovet auki” ilmapiiriä?

Virtainlahti (2009) jakaa resurssit kahteen osaan, aikaresursseihin ja henkilöresursseihin:

1. Aikaresurssit: perehdyttämiseen on annettava riittävästi aikaa jos pyritään aidosti hyvään lopputulokseen.
2. Henkilöresurssit: eläköityminen ja uuden työntekijän palkkaus: olisi hyvä jos voisivat olla vähän aikaa samaan aikaan töissä. Tämä on monesti kustannuskysymys. (Virtainlahti 2009, 179-180.) Musiikkioppilaitoksissa tämä on myös ongelmallista, koska uusi ja vanha työntekijä eivät välttämättä kohtaa ollenkaan. Monesti työntekijä aloittaa työnsä syyslukukaudella, jolloin tutustuminen työyhteisöön on vaikeaa ennen töiden alkua kesäloman takia. Musiikkioppilaitoksissa ei pystytä vastaamaan Virtainlahden esittämiin ehdotuksiin siitä, että ennakoivaa henkilöstörakennesuunnitelmaa voitaisiin viedä läpi tasolla, jossa uutta työvoimaa palkataan ja koulutetaan tehtäviin ennen eläköityvien lähtemistä. Siksi **konkarien hiljainen tieto tulisi saada jaettua organisaatioon jääville hyvissä ajoin, ettei se mene hukkaan.** (Virtainlahti 2009, 180.) Aikaisemmin mainitsemani hiljaisen tiedon pankit eli kollegiot voisivat olla eräänlainen hiljaisen tiedon talletuspaikka.

Virtainlahti muistuttaa myös, että ”resurssien suunnittelu on esimiestyön kulmakiviä”. Silloin kun se tehdään kunnolla, työntekijää ja lopputulosta ajatellen, hiljaisen tietämyksen jakamisesta ei tule lisätaakkaa muiden töiden rinnalle. Mentoroinnin käyttäminen perehdyttämisessä vaatii myös aikaa, koska tutustumiselle tulisi myös jättää aikaa, jotta luottamus ja kahdenkeskinen suhde voi syntyä (joka on siis mentoroinnin edellytys). (Virtainlahti 2009, 177-178.) Pitämässäni haastattelussa

keskustelimme Minna Tissarin kanssa siitä, miten hänen perehdytykseensä oli resursoitu aikaa. Perehdyttäminen alkoi vuosi ennen uusiin työtehtäviin siirtymistä, joten aikaa oli resursoitu ruhtinaallisen paljon. Hänen kohdallaan hiljainen tieto pääsi siirtymään suoraan konkarilta tulokkaalle eikä mennyt hukkaan. (Haastattelu 17.10.2017.)

Google kyselyn kysymys 4 vastauksista kävi ilmi neljän musiikkioppilaitoksen kohdalla, ettei heidän oppilaitoksessaan ole varattu minkäänlaisia resursseja perehdyttämiselle. Peräti 15 vastausta sisälsi jonkin määrittelemättömän määrän resursseja, kuten ”sen verran kuin on kulloinkin tarvetta” tai ”osa toimenkuvaa rehtorilla ja apulaisrehtoreilla”. Näistä vastauksista ei siis käynyt selväksi kuinka paljon on resursseja on esimerkiksi tunneissa laskettuna silloin kun vastaajat käyttivät sanoja ”kuuluu yleisten asioiden hoitoon”, ”tapahtuu normaalin työajan puitteissa” tai ”aikaa on varattu runsaasti”. Se voi kertoa useista tunteista tai sitten minuuteista.

Kolmessa vastauksessa mainittiin ajallisesti perehdytykseen laskettu aika:

- ”Ajallinen resurssi on rehtorin osalta 2h. Perehdytettävä opettaja tutustuu tämän kaksituntisen lisäksi hallinnon henkilöstöön ja sen työtehtäviin (n.45min) sekä itsenäisesti Opettajan oppaaseen (laskennallisesti parin tunnin ajan).”
- ”N. 1h.”
- ”Opettajalle/perehdyttäjälle (ei rehtoreille) 2 tuntia muuta työtä, tarvittaessa enemmän.”

Ylläolevassa sekä yhdessä toisessa vastauksessa mainittiin perehdyttäjäksi joku muu kuin rehtori. ”Mentori saa perehdytyksestä muun työn tunteja.” Olisi ollut kiinnostavaa tietää, että kuinka paljon muun työn tunteja tähän on varattu.

Yhdessä vastauksessa mainittiin käytännön opastus ensimmäisillä tunneilla, mikä kuulosti lupaavalta. Vastauksesta ei käynyt ilmi, onko perehdyttäjä fyysisesti läsnä oppitunneilla vai mitä vastauksella tarkoitetaan. Tästäkin olisi ollut mielenkiintoista saada enemmän tietoa.

Yhteenvetona siis perehdyttämisen resurssit nähdään hyvin vaihtelevina oppilaitoksesta ja vastaajasta riippuen. Perehdyttäminen nähdään osana työnkuvaa/työaikaa ja sille ei muutamaa tapausta lukuun ottamatta ole laskettu erityistä

tuntimäärää. Toisaalta tuntimäärä ei vielä kerro perehdyttämisen laadusta oikeastaan yhtään mitään, joten se että perehdyttämistä ei ole laitettu mihinkään tietyn ajan puitteisiin voi olla vain hyväkin asia. Eri ihmiset vastaanottavat asioita eri tahtiin ja jokainen perehdyttäjä on erilainen. Toisilla saman asian kertomiseen menee kauemmin kuin toisilla. Se, että esimies varaisi mentoreille ja opettajille muun työn tunteja ehkä kannustaisi työhön paremmin, koska muuten sitä ei välttämättä voi lukea opettajan työnkuvaan kuuluvaksi.

4.2 Perehdyttämisen ongelmia

Keräsin uusilta opettajilta kokemuksia siitä, millaisiin ongelmiin he ovat törmänneet työssään. Tarkemmin sanottuna ongelmiin, joiden he kokevat johtuvan perehdyttämisestä. Sain yhteensä 8 vastausta. Perehdyttämisen puute tai vähyys johtaa käytännön työn ongelmiin esimerkiksi avainten, soitinlajien, opetustilojen ja tunti-ilmoitusten kanssa. Työn ongelmat vaikuttavat siihen, että työntekijälle tulee helposti stressaantunut olo kun ei tiedä jotakin asiaa.

”Perehdyttäminen jäänyt niin huonolle tasolle, että perusasioiden hoitaminenkin on ollut hankalaa: oppilaskonsertteihin ilmoittautuminen, erilaisten tietokonejärjestelmien hallinta, muun työn tuntien merkkäminen, yhteissoiton järjestäminen.” (Uusi opettaja Padlet vastaus).

Myös ”epämääräisyys esim tiedon kulussa, tiedottamisessa, oletetaan että kaikki tietää ja osaa jonkun käytännön” ja ”käytännön asioiden selvittäminen yksi kerrallaan, (eikä selviä välttämättä vielä silloinkaan)” koetaan ongelmallisiksi. Jotkut vastaajat kokivat jatkuvan neuvojen kyselemisen ongelmaksi. Vastaaja ei tosin erittelee miksi kyseleminen tuntuu vaikealta. Auttaisiko tässä jokin nimetty ”vastaajahenkilö” tai opas, johon voisi palata silloin kun kysymys herää?

”Perehdyttäminen hidastaa työhön kiinni pääsemistä.” (Uusi opettaja Padlet vastaus). Tämä oli mielenkiintoinen vastaus, sillä ajattelisin että asia olisi ihan päinvastoin.

”Kun ei tiedä missä mikäkin on ja tai mitään talon perinteisistä tapahtumista, on vaikea tehdä etukäteen suunnitelmia oppilaiden kanssa. Asioista kerrotaan sähköpostitsekin yleensä siten, että asia/tapahtuma pitäisi entuudestaan tuntea ja tietää kaikki käytännöt, että ymmärtäisi mistä puhutaan. Onneksi on ihanat kollegat, jotka vastailee kysymyksiin kärsivällisesti.” (Uusi opettaja Padlet)

Tähän vastaukseen voin hyvin samaistua, itselläni on ollut samankaltaisia kokemuksia. Onneksi aika auttaa eikä ihan kaikkea tarvitse omaksua ensimmäisten viikkojen aikana.

4.2.1 Perehdyttämisen mahdollisia ongelmakohtia

Kjelinin ja Kuusiston mukaan perehdyttämisellä voi olla useampia mahdollisia ongelmakohtia. Ensimmäinen on **kiire**. Joskus työsuhteen aloitusajankohta tapahtuu huonona hetkenä, sen ei kannattaisi olla organisaation kiireisimpään aikaan. Toisaalta tämä voisi olla otollinen aika uudelle työntekijälle oppia uutta, mutta monesti kiireinen ajankohta tekee sen, että perehdyttämiseen on vaikea panostaa. Joskus työntekijöiden omat itsekkäät ajatukset voivat olla esteenä: ”Jos perehdyttämisen halutaan olevan tärkeällä sijalla, on työyhteisön jäsenille osoitettava sen hyödyt - eikä vain hyödyt organisaatiolle tai hyödyt tulokkaalle vaan myös **hyödyt perehdyttäjälle itselleen**. Miksi minun kannattaa uhrata aikaani tulokkaalle? Miksi jakaisin hänelle tietoaani?” (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Osaamisen tunnistamiseen liittyvät ongelmat esimerkiksi **väärät käsitykset uuden opettajan valmiuksista**, voivat näkyä perehdyttämisen ongelmana. Tässä apuna olisi perusteellinen osaamisen kartoittaminen rekrytointin jälkeen ja perehdytyksen suunnittelu. **Epäselvyydet organisaation sisällä**, ongelmallinen vastuun määrittely tai viestinnän puute voi johtaa siihen, ettei kukaan oikein tiedä kuka perehdyttää ja voi syntyä tilanne ettei kukaan perehdytä tai tulokas saa pirstaloitunutta tietoa sieltä täältä. Tämä näkyi myös Padlet vastauksissa. Joskus voi käydä niin, että perehdyttämisen aikana selviää, ettei **tulokas ja organisaatio sovi yhteen** jollain tavalla (arvomaailmalta, toimintatavoilta tms.). Tällaisen tilanteen syntymistä voi yrittää ehkäistä panostamalla rekrytointiin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241-244.) Tällaisessa tapauksessa on hyvä muistaa, että perehdyttäminen on yhdenlaista yhteisöllistä toimintaa ja siihen liittyvät inhimilliset tekijät voivat näyttäytyä joskus tällaisena negatiivisena ilmiönä. (Kesti 2014, 139).

4.3 Uudistumisen tarvetta?

Google kyselyssä halusin myös kartoittaa jo olemassa olevia hyviä toimintamalleja ja siksi kysyin oppilaitoksilta, ”mitkä asiat perehdyttämisessä ovat hyviä oppilaitoksessanne?” (kysymys 7) 22/24 vastasi tähän kysymykseen.

Selkeästi parhaimmaksi asiaksi vastaajat kokivat avoimen ilmapiirin ja tavoitettavissa olemisen (13 kpl) ja sen, että perehdytys on opettajalähtöistä ja perustuu keskustelukulttuurille. Useammassa vastauksessa tuli myös ilmi se, että pienempi oppilaitos koetaan positiivisena asiana kun kaikki työntekijät ovat saman katon alla samassa toimipisteessä. Tärkeiksi asioiksi koettiin myös henkilökohtaisuus, perehdyttämiseen valmistautuminen ja sen perusteellisuus.

Kolme vastaajaa mainitsi opettajan oppaan tai perehdytysoppaan parhaimmaksi käytänteeksi. Neljässä vastauksessa mainittiin myös perehdyttämisen käytännönläheisyys, yhdessä vastauksessa oli hienosti oivallettu: "Kaikkea ei kannata heti "kaataa" tiedoksi, vaan vähitellen opastaa käytäntöihin. Ja jos uudistamisen tarvetta on, se tulee usein uuden opettajan kanssa vähitellen esiin." (Google kysely vastaus.) Ainoastaan yhdessä vastauksessa mainittiin perehdyttämisen jatkuvuus pitemmälle kuin alkuvaiheeseen: "Lähestymme uusia opettajia puhelimitse myöhemmin kaudella ja tiedustelemme kuinka on sujunut, mikä askarruttaa ja mitä palautetta olisi meille." (Google kysely vastaus).

Yhteenveto: Jotenkin näistä vastauksista tuli minulle sellainen mielikuva, että vastaukset eivät jotenkin kohtaa ongelmien kanssa joita käsittelin aikaisemmassa luvussa. Voisivatko oppilaitokset tarjota hyvänä perehdyttämisominaisuutena jotain muutakin kuin sen, että luotetaan siihen että tulokas itse on aktiivinen ja hakee vastauksia esimerkiksi toimistosta? Vastauksista on luettavissa, että perehdytys nojaa vahvasti perinteelle, jossa perehdyttävälle annetaan alkuvaiheessa paljon tietoa ja sitten oletetaan, että kysyy tarvittaessa jatkoneuvoja. Millaista kiinnostusta musiikkioppilaitoksilla olisi kehittää perehdyttämistä ja esitellä mahdollisia uusia innovaatioita tällä saralla?

Minua kiinnosti selvittää myös, koetaanko musiikkioppilaitoksissa, että perehdyttämistä olisi tarvetta uudistaa (kysymys 5). Kysyin tätä Google kyselyssäni ja sain kaikilta 24:ltä oppilaitokselta vastauksen.

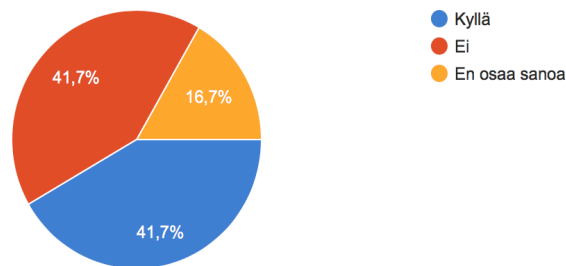
Kyllä vastauksia yhteensä 10 kpl

Ei vastauksia yhteensä 10 kpl

En osaa sanoa vastauksia 4 kpl

Onko perehdyttämistä tarvetta uudistaa?

24 vastausta



Kuvio 10. Kaavio uudistushalukkuudesta.

Pyysin myös Kyllä vastaajia kertomaan, mitä asioita he uudistaisivat (kysymys 6). Tähän kysymykseen tuli yhteensä 12 vastausta, vaikka ylläolevassa kaaviossa Kyllä-vastauksia tulikin vain 10. Arvelisin, että osa neljästä epätietoisesta vastaajasta vastasi myös tähän kysymykseen.

Tällaiset teemat nousivat vastauksista esiin:

- **Suunnitelmallisuus:** viisi vastaajaa oli sitä mieltä, että kokonaisuus voisi olla järjestelmällisempi ja suunnitelmallisuutta ollaan useammassa paikassa jo tälläkin hetkellä lisäämässä esimerkiksi perehdytyspaketin muodossa.
- **Perehdyttämismateriaalin päivittäminen:** kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että tarkempi opettajan opas, jota täytyy jatkuvasti päivittää on tärkeä osa perehdyttämistä
- **Laajennukset koko työyhteisölle:** ei vaan uusien opettajien perehdyttäminen, vaan myös “vanhemman väen muistutukseksi” ja niille ketkä palaavat esim opintovapaalta/vanhempainvapaalta.

Kysyin uusilta opettajilta tätä samaa kysymystä ja he olivat sitä mieltä, että heidän perehdyttämisessään hyviä asioita ovat olleet:

- **Kollegat** ovat vuosien mittaan olleet parhaita perehdyttäjiä itse arkityöhön

- **Toimiston henkilökunta** oli aina valmiina auttamaan ja kertomaan asioista, sekä myös rehtori
- ”Hyvää oli se, että sitä edes oli vähän. Että ei ihan kaikkea joutunut selvittämään itse.” (Uusi opettaja Padlet vastauksia.)

Parannusta uuden opettajat kaipasivat siihen, että perehdytystä olisi enemmän ja että myös tuntiopettajille tarjottaisiin kasvokkain tapahtuvaa perehdytystä. Opettajat itse ehdottivat parannusehdotukseksi mentorointia. ”Kollega/opettajamentor ekaksi vuodeksi rinnalle kulkemaan.” ”Mieluiten saman soittimen opettaja, koska itse koin, että sellaisissa asioissa oli eniten ongelmaa.” ”Mielellään joku kollega, joka tietää kaikki asiat pitkältä aikaväliltä. Voisi esitellä kaikki tilat ym. järjestelmät myös.” (Uusi opettaja Padlet vastauksia.)

Kysyin myös työyhteisölle suunnatussa Padletissa vinkkejä siihen, miten uuden opettajan perehdytystä musiikkioppilaitoksissa voisi parantaa. Sain yhteensä 17 vastausta ja tällaisia teemoja nousi esille:

- **Suunnitelmallisuus:** kuka perehdyttää mihinkin aiheeseen, perehdyttämisestä maksetaan korvaus
- **Tasavertaisuus:** kaikille uusille opettajille kattava opettajan opas, perehdytys yhtä kattava kaikille ja tärkeä info jaettava
- **Luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri:** uuden opettajan rohkaiseminen kysymään tyhmiäkin kysymyksiä, kontaktin ottaminen uuteen kollegaan (kysymykset ja avun tarjoaminen)
- **Perehdytysmateriaali:** sähköisenä ja paperisena, henkilökohtainen perehdytys rehtorin/vararehtorin tai kollegion puheenjohtajan taholta, tutoropettaja

”En osaa sanoa tähän mitään, koska en tiedä, kuinka se toimii tällä hetkellä opistossamme. En ole ainakaan kuullut valituksia.” (Työyhteisö Padlet vastaus.) Vastauksista mielestäni nousi pinnalle juuri se, että oppilaitosten työntekijät eivät välttämättä tiedä kovinkaan paljon siitä, miten perehdytys on heidän työpaikallaan järjestetty. Siitä voisi päätellä, että työyhteisöt eivät ehkä ole vielä aktiivisesti mukana uuden opettajan perehdyttämisessä. Padlet vastauksien perusteella me-henki ja avoimen ilmapiirin luominen olivat siis työyhteisön näkökulmasta kriittisessä asemassa perehdyttämistä ajatellen.

Yhteenveto: Esimiestasolla opistoissa oltiin sitä mieltä, että suunnitelmallisuutta tulisi lisätä perehdyttämisen parantamiseksi ja perehdytysmateriaali pitää olla ajan tasalla. Sekä oppilaitokset ja työyhteisö kokivat, että suunnitelmallisuutta voisi olla enemmän. Työyhteisöllä oli konkreettisia ideoita perehdyttämisen parantamiseen ja uudet opettajat olivat sitä mieltä, että perehdytystä saisi olla enemmän ja sitä pitäisi olla enemmän kasvokkain ja vielä mieluiten opettajakollegan kanssa.

4.4 Miksi mentorointi?

Kysyin työyhteisölle suunnatussa Padletissa mentoroinnista ja minkälaisia ajatuksia se herätti. Vastauksista oli poimittavissa seuraavanlaisia teemoja:

Mitä mentorointi on?



Kuvio 11. Mitä mentorointi on?

Kysymys herätti myös erilaisia vastauksia, joista oli pääteltävissä ettei vastaajilla ehkä ollut kokemusta mentoroinnista. Muutama vastaaja oli sitä mieltä, että mentorointi sana on turhan hieno muotisana. Kysymyksen laatijaa eli minua kehoitettiin myös etsimään termi wikipediasta tai sanakirjasta. Päättelin vastauksista, että mentorointi terminä ei ole kovin laajalti käytössä oppilaitoksissa. Yhdessä vastauksessa mentorointi oli

käsitetty niin, että nuorempi uusi esimies kouluttaa vanhaa pidempään kyseisessä työpaikassa ollutta opettaja-alaista, ja tekee valta-asetelmaa selväksi.

Mentoroinnin voi käsittää myös niin, että se on osa jokapäiväistä kollegiaalista yhteistyötä.

“Koen mentoroinnin mielekkäänä, usein päivittäisenä osana kollegiaalista yhteistyötä. Mestari-kisälliasetelma on yksi muoto, mutta roolit voivat vaihtua helpostikin vahvuuksien mukaan. Työyhteisön parhaita puolia ehdottomasti.” (Työyhteisö Padlet vastaus.)

Samoin myös toinen vastaaja koki mentoroinnin laajemmalla koskettavan koko työympäristöä, se olisi jaettava hyvää, jossa jokainen voisi olla avuksi niillä osa-alueilla, joilla on parhaimmillaan. Vastaaja pohti myös sitä, että aina näin onnellisesti ei pääse tapahtumaan vaan joskus työpaikka saatetaan nähdä kilpailuasetelmana, joka estää jakamasta omaa tietotaitoa. Tai vaihtoehtoisesti ei olla lainkaan avoimia mentorin neuvoille.

Yksi vastaajista koki työuransa alussa saaneensa apua kollegalta ja koki tämän henkilön mentorikseen. Valintaa ei oltu ehkä päätetty etukäteen, mutta mentori ja mentoroitava eli aktori olivat tässä tapauksessa löytäneet toisensa.

Yhdestä vastauksesta selvisi, että heidän opistossaan mentorointi on jo ihan käytännön asteella.

“Mentorointi tarkoittaa oppilaitoksessamme uuden opettajan/työntekijän perehdyttämistä oppilaitoksen käytänteisiin, opetussuunnitelmiin, yleensäkin oppilaitoksessa tehtävään opetustyöhön. Painopiste on kuitenkin perehdytettävän pedagogin ohjaamista hänen omiin työtehtäviinsä. Mentorointiin on yleensä määrätty joku tietty vanhempi kollega, mutta keneltä tahansa vanhemmalta tai kokeneemmalta kollegalta voi aina myös kysellä asioita.” (Työyhteisö Padlet vastaus.)

”Mentorointi on pohjimmiltaan humanisuutta toista ihmistä kohtaan.” (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 21). Tarvitsemme toisiamme työelämässä ja edelläoleva lause kiteyttää hyvin ajatukseni mentoroinnista. Jos haluamme kehittyä, saamme enemmän hyötyä siitä kun peilaamme tekemisiämme ja ajatuksiamme yhdessä toisten ihmisten kanssa.

4.4.1 Mentorointi on yhteistä oppimista

Juuselan kokoamassa Työturvallisuuskeskuksen kirjasessa mentorointi määritellään seuraavanlaisesti: ”Mentorointi on aina tavoitteellinen, kahdenkeskinen vuorovaikutussuhde, jossa on keskeistä henkilökohtaisuus, avoimuus, luottamus, sitoutuneisuus ja vapaaehtoisuus.” (Juusela 2006, 3). Mentorointi ohjausmuotona on erittäin vanha ja käytössä ollut tiedonsiirron väline. Sen muodot ja käyttötarkoitukset ovat ajan saatossa muuttuneet ja muuttuvat edelleen. Sillä voidaan hyödyntää ja käyttää erittäin monipuolisesti erilaisiin tarkoituksiin, mutta sen pitäisi aina olla kontekstilähtöistä ja suunniteltua ja mentoroinnin olennaisin asia on aina oppiminen. (Kupias & Salo 2014, 12.)

Mentoroinnin pohjalla ovat seuraavat asiat:

- **Kahdenkeskisyys:** mentorointisuhde perustuu luottamukseen puolin ja toisin.
- **Sitoutuneisuus:** molemmat mentori sekä aktori (mentoroitava) panostavat ajallisesti ja jakavat osaamistaan, tällä tavoin molemmat kehittyvät.
- **Tavoitteellisuus:** Tavoitteellisuus näkyy sekä mentorointiohjelman prosessissa sekä yksittäisten tapaamisten tavoitteissa, jotka luodaan mentorointisuhteen alussa.
- **Aitous:** mentorointi on aitoa ja rehtiä toimintaa.
- **Joustavuus:** yleisesti ottaen oppimisprosessia ei voi kiirehtiä eikä sitä pakottaa, molemmilta osapuolilta vaaditaan kärsivällisyyttä antaa oppimisen tapahtua silloin kun se tapahtuu. (Juusela 2006, 17.)

Valmentava mentoroinnin näkökulma voisi olla käyttökelpoinen myös musiikkioppilaitoksissa. Valmentava mentorointi on eurooppalainen suuntaus, jossa tavoitteena on **yhteinen oppiminen**. Mentori tukee mentoroitavan (aktorin) päätöksentekoa, jotta tämä oppisi tekemään parempia päätöksiä ja kehittämään itsetuntemustaan ja omaa viisauttaan. (Ristikangas ym. 2014, 25.) Samalla mentorointi kehittää molempien osa-puolien ammatillista kehitystä ja mielentaitojen kasvua. (Ristikangas ym. 2014, 28).

Valmentavassa mentoroinnissa korostuvat seuraavat seikat:

1. riittävä erillisuus: valmentava mentorointi ei toimi optimaalisesti esimiehen ja alaisen välillä
2. tukea tarpeeseen: hyvä mentori osaa tarjota apua kulloiseenkin tarpeeseen
3. ihmiseltä ihmiselle: hierarkialla ei ole merkitystä. Olennaista on erilaiset kokemukset. Mentorointi voi kulkea myös kokemattomalta kokeneelle (juniorimentorit, jotka tietävät uudesta teknologiasta)
4. selkeä tarkoitus: mentorointiohjelma ja tavoitteiden laatiminen (Ristikangas 2014, 27.)

Mentoroinnin käyttömahdollisuudet organisaatioissa ovat myös hyvin laajat ja sen avulla on saavutettu hyvinkin monialaisia tuloksia, kun sitä on uskallettu lähteä systemaattisesti kehittämään erilaisissa konteksteissa. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 18-19). Kupias ja Salo tosin toteavat myös, että mentorointi voi myös epäonnistua monistakin syistä. Mentoroinnin pääasiallinen tavoite tulisi olla mentoroitavan eli aktorin kehittyminen ja oppiminen. **Tiedon jakaminen on prosessin lähtökohtana ja sivutuotteena syntyy molemminpuolista oppimista.** (Kupias & Salo 2014, 12.)

4.4.2 Aktiivinen aktori

Kahdenkeskisessä ja henkilökohtaisuuteen perustuvassa mentori-aktori suhteessa on tärkeää, että vuorovaikutus on rakentavaa, luottamuksellista ja avointa sillä tavoin, että aktori oppii omien oivallustensa kautta. Mentori ei siis siirrä valmista tietoa, vaan auttaa aktoria oivaltamaan itse asioita ja löytämään uusia näkökulmia kyseenalaistamalla asioita, tekemällä yhteenvetoja keskusteluista, löytämällä aktorin puheista ristiriitoja tai pyytämällä esimerkkejä. (Juusela 2006, 8.)

Tarkoituksena ei ole vain auttaa toista henkilöä uralla eteenpäin, vaan pikemminkin tukea henkilöä löytämään itsessään kyvyt ja kasvupotentiaali sekä auttaa häntä kehittämään niitä. (Juusela 2006, 11.) Mentorointi on vastuun ottamista omasta oppimisesta. (Juusela 2006, 5).

Aktori hyötyy mentoroinnista monellakin tapaa:

- osaaminen kehittyy ja mentorin kautta välittyy onnistumisen kulttuuri
- nopeuttaa sisäänajoa työhön
- saa samaistumismallin: aktiivinen monessa mukana oleva mentori tarjoaa laajan kokemusmaailmansa aktorin käyttöön
- saa informaatiota, jota kenties olisi vaikeata yksin hakea
- urakehitys nopeutuu
- saa palautetta, ideoita arvioidaan ja ongelmanratkaisussa autetaan
- itsetunto kasvaa ja lujittuu, uskallus ottaa riskejä ja tehdä päätöksiä kasvaa
- saa rohkeutta ristiriitojen kohtaamiseen
- tietämyksen ja tiedon tason noustessa työskentelyvarmuus lisääntyy, uskallus ja itsevarmuus lisääntyvät ja aktori kehittyy ihmisenä
- verkostot laajenevat ja hän oppii tuntemaan organisaation historia ja toiminnan taustalla olevia rakenteita paremmin. (Juusela 2006, 17.)

Mentorointi parantaa aktorin ajankäyttöä ja lisää tehokkuutta, sillä tietoisuus toisten kokemuksista ja tavasta tehdä työtä tuo mukanaan uudenlaisia näkemyksiä (Juusela 2006, 18). Tämä oli itselleni varsin mullistava kokemus, kun pääsin työskentelemään ensi kertaa isommassa oppilaitoksessa. Ensimmäistä kertaa näin opiskeluaikojen observointikertojen jälkeen miten oppilaitoksen arki pyörii ja miten paljon erilaisia ja inspiroivia opetustapoja eri opettajilla oli. Pelkkä opetuksen seuraaminen herättää paljon uusia ajatuksia ja ideoita opettamisesta.

Asioista on myös helpompi kysyä mentorilta ja mentorit saavat puolestaan aktoreilta uusia näkemyksiä. Kun parit oppivat luottamaan toisiinsa, he uskaltavat tunnustaa oman osaamattomuutensa ja kykenevät myös jakamaan näitä kokemuksia. Tasavertaisen suhteen syntymisessä voi olla myös ongelmia, jos esimerkiksi aktori kokee mentorin auktoriteettina, jota ei saa kyseenalaistaa tai vallanpitäjänä, johon on tehtävä vaikutus. (Juusela 2006, 18.)

Hyviä vinkkejä aktorin muistettavaksi:

- ole rohkea ja ennakkoluuloton
- tunnusta omat heikkoutesi ja kehittämiskohteesi

- älä pelkää virheitä vaan opi niistä, keskustele niistä mentorin kanssa
- mieti omat tavoitteesi ja keskustele unelmistasi. (Juusela 2006, 18-19; Juusela, Lillia & Rinne 2000, 23.)

Mentoroinnissa mukana kulkeva ideointi tarkoittaa sitä, että kumpikin osapuoli voi tuoda hulluimpia ideoita esille turvallisessa ilmapiirissä. Samalla vältetään arvostelun kaltaista arviointia, sen sijaan annetaan realistista palautetta positiivisen kannustamisen hengessä. Tämän lisäksi perustelematonta ja negatiivista kritiikkiä tulee välttää ja sen sijaan esimerkiksi mentorin omat esimerkit omista epäonnistumisista ovat hyviä oppimisen kannalta. Dialogiin kuuluu se, että mentori on aidosti kiinnostunut aktorin kasvupolusta ja esittää kysymyksiä neuvojen sijaan. Mentorin tehtävä on myös haastaa aktori pohtimaan ja sitä kautta kehittymään. Mentori rooliin kuuluu toimia rohkaisijana ja kannustajana. (Rovio & Tunkkari-Eskelinen 2010, 127.) Parhaimmillaan mentorointi voi johtaa voimaantumisen tunteeseen. Aktorin voimaantuminen voi parhaimmillaan olla mentoroinnin ansiota: päätöksien teko tuntuu varmemmalta ja yksilö uskoo itseensä työtehtäviä tehtäessä. (Rovio & Tunkkari-Eskelinen 2010, 125.)

4.4.3 Monipuolinen mentori

”Mentorointi on parhaimmillaan monivaiheinen, syvälinen prosessi, jossa myös mentori saa virikkeitä omaan uudistumiseensa ja kehittymiseensä.” (Juusela 2006, 3).

Juuselan mukaan mentoriksi sopii ihminen, joka on kiinnostunut muista ihmisistä ja haluaa auttaa kollegoita eteenpäin. Erityistä koulutusta ei tarvita, mutta mentorin työkokemuksen tulee kuitenkin olla riittävä. Ihminen, joka luottaa omaan pätevyyteensä ja haluaa auttaa myös muita lisäämään omaa pätevyyttään, etsii aktiivisesti avun tarvitsijoita ja tarjoaa apuaan. Tällainen henkilö sopii hyvin mentoriksi ja hän on kiinnostunut on samalla kiinnostunut myös omasta kehitymisestään ja on jatkuvasti halukas oppimaan uutta. (Juusela 2006, 20.) Mentoriksi kannattaa valita sellainen henkilö, joka kykenee avoimeen keskusteluun ilman eturistiriidan pelkoa. Tällainen voi esiintyä esimerkiksi esimies-alainen suhteessa. Mentori on siis valittava tarkasti! (Rovio & Tunkkari-Eskelinen 2010, 119.)

Ristikankaan mukaan mentoreiden valinnassa hyvä lähtökohta on se, että on olemassa selkeä käsitys siitä, mikä tekee henkilöstä hyvän toisen ihmisen kehittäjän. Tässä tulisikin muistaa se, että se mikä sopii toiselle voikin toiselle olla katastrofi. Siksi olisikin

tärkeää, että mentoreita olisi moneen lähtöön. Mentorin osaamista on vaikea määritellä ja siksi sitä voi yrittää lähestyä eri näkökulmista. (Ristikangas ym, 2014, 74.)

Esimerkkejä hyvästä mentorista:

- hän pitää oman ammatillisen osaamisensa ajan tasalla, hänellä on sopivaa kokemusta sekä laaja kontaktiverkosto
- hän on kiinnostunut, pitää ihmisistä ja on hyvä kuuntelija
- hän hallitsee vuorovaikutustaidot, kykenee puhumaan vaikeistakin asioista
- hän luo luottamusta kertomalla avoimesti omista onnistumisistaan ja epäonnistumisistaan
- tiedostaa motivoituvansa itse siitä, että näkee aktorinsa kehittyvän (Juusela 2006, 20.)

Ristikangas esittelee oman näkemyksensä mentorin kompetensseista. Niiden pohjalta muodostuu valmentavan mentorin 10 erilaista roolia, joista sitten muodostuu kokonaisvaltainen kuvaus mentorilta vaadittavista ominaisuuksista. (Ristikangas ym. 2014, 75.)

1. Itsensä ymmärtäjä: on kiinnostunut näkemään omat vahvuutensa ja heikkoutensa, on oman itsensä kanssa tasapainossa ja pystyy hyödyntämään omaa itseymmärrystään mentorointisuhteessa.
2. Inhimillisyyden kohtaaja: valmentava mentor kuuntelee, havainnoi, käyttää sanatonta viestintää, tekee yhteenvetoja (ymmärryksen varmistus).
3. Jännitteiden laukaisija: valmentavalla mentorilla on kyky tunnistaa jännitteiset tilanteet ja laukaista niitä esimerkiksi huumorin avulla, osaa myös nähdä asioiden suhteet toisiinsa ja kytkeä ne laajempaan perspektiiviin.
4. Potentiaalin vapauttaja: luontainen kiinnostus auttaa muita tunnistamaan potentiaalinsa ja osaa auttaa mentoroitavaa luottamaan itseensä ja omiin kykyihinsä.
5. Päämääristä ohjautuja: auttaa mentoroitavaa selvittämään tavoitteita ja päämääriä, millaiseksi he haluavat kehittyä ja miksi.
6. Käyttäytymisen tulkitsija: jotta mentorin voisi auttaa mentoroitavaa toimimaan vuorovaikutusverkostossa (esimerkiksi työyhteisössä), mentorilla tulisi olla riittävä näkemys yksilöiden ja ryhmien käyttäytymismalleista ja toimintadynamiikasta.

7. Ilmiöiden jäsentäjä: mentori auttaa mentoroitavaa ymmärtämään kohtaamiaan asioita ja ilmiöitä sekä osaa auttaa linkittämään ne laajempaan kokonaisuuteen.
8. Liiketoiminnan tajuaja: mentorilla on bisnestajua.
9. Elinikäinen oppija: valmentava mentori on itse oppimisen roolimalli ja elinikäisen oppimisen esimerkki, tarttuu mahdollisuuksiin kokeilla ja osallistua. Lukee paljon ja tekee omia kehityssuunnitelmia.
10. Luottamuksen rakentaja: valmentava mentori rakentaa luottamuksellisen suhteen mentoroitavan kanssa, arvostava suhtautuminen on tärkeää. (Ristikangas ym. 2014, 75-80.)

4.5 Mentoroinnin käyttömahdollisuuksia

“Mentorointia pidetään yhtenä keinona pyrittäessä kehittämiskeskeiseen opettajuuteen kouluissa. Tämän vuoksi mentoroinnin pitäisi ajatella olevan kiinteä osa koulujen ammatillista kulttuuria eikä pelkästään mentorin ja uuden opettajan välinen erillinen vuorovaikutusprosessi.” (Jokinen, Markkanen, Teerikorpi, Heikkinen & Tynjälä 2012, 38.)

“Mentorointi ei ole vain tapa tukea yksittäisiä opettajia vaan myös keino auttaa rakentamaan vahvoja opettamisen kulttuureja kouluissa, jotka ovat omistautuneet opettamisen, oppimisen ja huolenpidon kehittämiseen.” (Jokinen, Markkanen, Teerikorpi, Heikkinen & Tynjälä 2012, 40).

Koulumaailmassa on ollut käytössä Verme eli vertaisryhmämentorointi, jota käytetään uusien kouluopettajien kesken. “Verme on osaamisen kehittämisen menetelmä, jossa kokeneet osaajat ja nuoret työntekijät jakavat kokemuksiaan ja osaamistaan pienryhmissä.” (Jokinen, Markkanen, Teerikorpi, Heikkinen & Tynjälä 2012, 11). Verme perustuu hiljaisen tiedon yhteiseen tutkimiseen. (emt. 2012, 12). Vermen toimintamalli on kehitetty vuosina 2006-2010 toimintatutkimushankkeissa. Näitä on ollut rahoittamassa Työsuojelurahasto, Opetushallitus sekä opetus- ja kulttuuriministeriö. Osaava Verme- verkostoon kuuluvat kaikki Suomen opettajankoulutusta antavat yliopistot ja ammatilliset opettajakorkeakoulut. (emt. 2012, 12.)

En ole itse aikaisemmin kuullut tällaisesta vertaismentoroinnin käytöstä, mutta on erittäin hyvä että tällaisia on olemassa. Olisi mukavaa jos tällaista olisi tarjolla myös musiikkipedagogipuolella. OAJ tarjoaa jäsenilleen Nope (nuori opettaja) -koulutuksia, joissa on mahdollista verkostoitua ja saada tietoa esimerkiksi liiton tarjoamista eduista.

”Mentorointi on ihmisläheinen, juuri tämän ajan työväline. Työyhteisöissä korostetaan tiimi- ja yhteistyötä, erilaisuuden johtamista ja kohtaamista sekä osaamisen

vuorovaikutustaitoja, kokemuksen vaihtamista ja verkottumista” (Juusela 2006, 4-5.) Juusela linjaa, että mentoroinnin nykyinen suosio liittyy myös aikuiselle tyypillisten oppimistapojen tiedostamiseen ja hyödyntämiseen. (Juusela 2006, 5). Olen samaa mieltä Juuselan kanssa siinä, että oppimaan oppiminen on tämän ajan kiinnostava teema ja olen huomannut, että sitä tutkitaan hyvin paljon. Pedagogina koen, että ympäristö ja vallalla oleva oppimiskäsitys vaikuttaa opettamiseen ja oppimiskokemuksiin hyvinkin paljon. Lukemani mukaan myös eri alojen yritykset ovat entistä kiinnostuneempia kokeilemaan erilaisia kehittämismetelmiä ja työn määrittäminen itsessään muuttuu koko ajan. Varsinkin monet startup-yritykset ovat tällaisen yritysmaailman kehittämisen etulinjassa. Mielestäni myös musiikkioppilaitokset voisivat voisivat rohkeammin tarttua uudentilaisiin tapoihin ja viedä toimintakulttuuria sellaiseen suuntaan, jossa työhyvinvointi ja oppilaiden oppiminen olisivat sen tärkeimmät tavoitteet.

”Mentori auttaa yksilöä kasvamaan kokonaisvaltaisesti ja pidemmällä aikavälillä niin työntekijänä kuin ihmisenäkin.” (Juusela 2006, 5). Juuselan mukaan mentorointi on ennen kaikkea vuorovaikutuksellinen suhde, enemmän kuin ammatillinen. Juuselan mukaan mentoroinnissa mentori voi esimerkiksi ottaa esille enemmän henkilökohtaisiakin asioita ja ilmapiiri on usein rennompaa kuin esimerkiksi työnohjauksessa. Kun mentorointi otetaan osaksi uuden opettajan perehdyttämistä, silloin mentoroinnin toimintakenttä laajenee ja keskustelu voi edetä esimerkiksi yrityskulttuuriin, organisaation arvoihin ja visioihin sekä perehdytettävän henkilön omiin tavoitteisiin. (Juusela 2006, 5-6.) Myös työhyvinvointi on aina jollain tavoin mukana mentoroinnissa. Työhyvinvointimentorointia voidaan hyödyntää esimerkiksi työpaikan muutostilanteissa, jolloin se toimii luonnollisimmin aktorilähtöisenä mentorointina. Mentoroinnin teemat voivat liittyä esimerkiksi työssä jaksamiseen ja ajanhallintaan, jolloin myös aktorin ongelmanratkaisukyky paranee ja työntekijä saa hyviä vinkkejä ja neuvoja mentoriltaan. (Kupias & Salo 2014, 41-42.)

Mentorointi sopii mainiosti osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtämiseen. Sen avulla voidaan säilyttää työelämästä pois siirtyvän henkilön tiedot ja taidot työyhteisössä. (Mäkisalo 2003, 120.) Virtainlahden mukaan mentorointi on rekrytoinnin ohella myös yksi hiljaisen tietämyksen jakamista tukevista henkilöstötoiminnoista. (Virtainlahti 2009, 130-132).

4.6 Mentorointi musiikkioppilaitoksessa

“Mentoroinnilla voidaan sekä säilyttää vanhaa että luoda uutta.” (Kupias & Salo 2014, 46.)

Musiikin alalla mentorointi voidaan käsittää tutummin mestari-kisälli asetelmana, joka on meille alan ammattilaisille erittäinkin tuttua. Käytännössä miltei kaikki musiikillinen osaaminen ja musiikin opetus perustuu tälle. Opimme soittamaan ja laulamaan ”mestareiden” opastuksessa ja samalla olemme osa vuosikymmenten ellei satojenkin vuosien musiikkiperinteen siirtämistä.

Käytännössä mentorointi voi näkyä kolmenlaisena eri muotona. Kaikille näille muodoille yhtenäistä on luottamuksellisuus ja kokemuksen välittyminen.

1. Suunniteltu mentorointi (myös formaali/systemaattinen mentorointi) tähtää tulevaisuuteen ja sen tarkoituksena on vastata organisaation vaatimuksiin. Tätä järjestetään mm. mentorointiohjelmien yhteydessä.
2. Epävirallinen mentorointi (informaali mentorointi) on joustavaa ja sillä pyritään vastaamaan aktorin tarpeisiin. Se on myös vapaamuotoista vaikkakin sisältää tavoitteet, joihin liittyy myös arviointi ja palautteenanto. Aloitteentekijän voi olla kumpi tahansa ja prosessi voi olla kuukauden mittainen tai oppimiskumppanuudesta voi tulla elämänmittainen. Voi perustua myös kahdenkeskiseen sopimukseen ilman kolmatta osapuolta.
3. Tilannekohtainen (spontaani) mentorointi on spontaania kaverillista tiedonantoa ja sillä ei pyritä vaikuttamaan toisen ihmisen toimintaan. (Rovio & Tunkkari-Eskelinen 2010, 121; Juusela & Lillia & Rinne 2000, 17-18.)

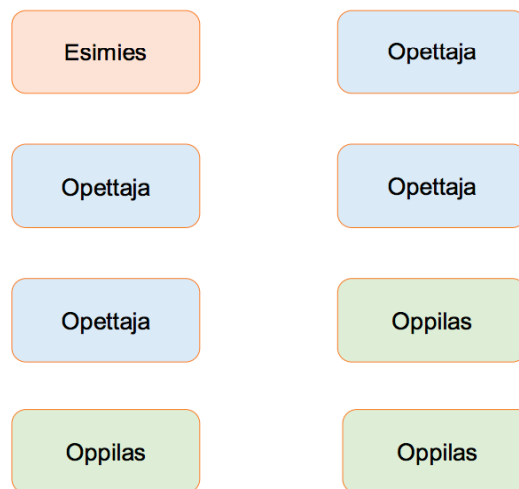
Suunnitellussa ja epävirallisessa mentoroinnissa yhteistä on tiedostetun tavoitteellinen ohjaustoiminta. Ajankohdat ja tapaamisten pituudet saattavat vaihdella ja osa-puolet voivat itse määritellä ne etukäteen tai sessiokohtaisesti. Suhteen pituus ei ole rajattu, mutta Rovion ja Tunkkari-Eskelisen mukaan alle vuoden pituinen mentorointi ei ole tarkoituksenmukaista. Toisin sanoen sen olisi hyvä kestää pitempään. (Rovio & Tunkkari-Eskelinen 2010, 121.) Spontaani mentorointi eroaa muista mentoroinnin muodoista sillä tavoin, että sille ei yleensä aseteta tietoisia tavoitteita, vaatimuksia tai rajoitteita. Mentorointisuhdetta ei myöskään tueta ulkopuolelta, sillä monesti niistä ei tiedetä koska niillä ei ole muodollista asemaa organisaatiossa. (Kupias & Salo 2014, 21.)

Spontaania mentorointia tapahtuu työpaikalla ja muussakin elämässä koko ajan. Itsekin olen varmasti toiminut mentorina ja aktorina ihan huomaamattakin.

“Mitä enemmän ihmisillä on auttavia kollegoja ja ystäviä ympärillään, sitä suurempi mahdollisuus on saada spontaania tukea myös mentoroinnin muodossa. Samoin, mitä vahvempi tiedon ja osaamisen jakamiseen kannustava ilmapiiri työpaikoilla on, sitä suuremmat mahdollisuudet on saada ja antaa myös spontaania mentorointia.” (Kupias & Salo 2014, 20.)

Spontaani mentorointi eroaa muista mentoroinnin muodoista sillä tavoin, että sille ei yleensä aseteta tietoisia tavoitteita, vaatimuksia tai rajoitteita. Mentorointisuhdetta ei myöskään tueta ulkopuolelta, sillä monesti niistä ei tiedetä koska niillä ei ole muodollista asemaa organisaatiossa. (Kupias & Salo 2014, 21.)

Olen huomannut, että mentorointia tapahtuu musiikkioppilaitoksissa kolmessa tai jopa neljässä eri tasossa:



Kuvio 12. Mentoroinnin tasot.

Mihin kaikkeen muuhun mentorointia voisi soveltaa musiikkioppilaitoksessa?

- Mentorointiohjelmien räätälöintiin: mentorointiohjelman käyttö musiikkioppilaitoksissa joustavalla sabluunalla.

- Oppilasmentorointi esimerkiksi orkestereissa: kokeneempi soittaja samassa pultissa uuden soittajan kanssa tai uusi oppilas, jolle vanhemmat oppilaat esittelevät musiikkiopiston tiloja ym.
- Ongelmanratkaisumentorointi: johonkin tiettyyn ongelmaan liittyvää, apua konkreettisiin pulmiin. (Kupias & Salo 2014, 36-37).
- Ammatillisen kehittymisen ja kasvun mentorointi: voi olla yksilöllistä tai sitten pari- tai pienryhmämentorointia. Tällaisessa mentoroinnissa voidaan hyödyntää myös coachingin ja työnohjauksen menetelmiä. (Kupias & Salo 2014, 40.)
- Työhyvinvointia tukeva mentorointi: tavoitteena aktorin työhyvinvoinnin vahvistaminen esimerkiksi muutostilanteessa esimerkiksi aktorin aloittaessa uudessa työssä tai vaikeassa elämäntilanteessa. Mentoroinnissa voidaan käsitellä esimerkiksi erilaiset tavat vähentää työn kuormittavuutta tai parantaa ajankäytön hallintaa ja työn priorisointia. (Kupias & Salo 2014, 41.)
- Uramentorointi: uratoiveiden konkretisoimista, mentori voi esitellä uravaihtoehtoja ja toimia suosittelijana. Mentori voi esimerkiksi esitellä aktorin sopiville henkilöille ja avata uusia ovia ja mahdollisuuksia. (Kupias & Salo 2014, 42.)

Joskus oppilaitoksessa voi tulla eteen tilanne, jossa jonkun kokeneen työntekijän tieto ja kokemus halutaan saada esille (jaettavaksi, hyödynnettäväksi tai kriittisesti arvioitavaksi). Tällaista voidaan kutsua hiljaisen tiedon mentoroinniksi ja se on tässä tapauksessa mentorilähtöistä mentorointia. Tällainen hiljainen tieto ei helpolla näyttäydy ja sen esiin houkutteleva vaatii yleensä keskusteluilta tavallista enemmän aikaa, pysähtymistä ja rauhoittumista. (Kupias & Salo 2014, 25 & 44.) Tällaisessa tapauksessa tulisi miettiä kenelle tai keille hiljaisesta tiedosta olisi käytännössä eniten hyötyä ja käyttää mentorointia tämän tiedon siirtämisen apuvälineenä.

4.7 Mentorointi muuntautuu moneksi

Vertaismentoroinniksi voidaan kutsua sellaista mentorointia, jossa kumpikaan siihen osallistuva osapuoli ei ole lukkiutunut mentorin tai aktorin rooliin, vaan rooli voi vaihdella tapaamisten välillä tai jopa aikana. Kumpikin oppii toisiltaan ja molemmilla on jaettavaa osaamista annettavanaan. Aidon dialogin syntyminen on tässä tärkeässä asemassa. (Kupias & Salo 2014, 30-31.)

Perehdytysmentoroinnissa Kupiaksen ja Salon mukaan mentori ja perehdyttäjät voivat olla eri henkilöt. Tällöin mentorin työ alkaisi perehdyttämisvaiheen (yrityksen perustiedot, työtehtävän esittely) jälkeen, jolloin itse syvälinen perehdyttäminen tapahtuisi mentorin kanssa. (Kupias & Salo 2014, 34.)

Mentorointia voi käyttää myös käänteisesti. Käänteismentoroinnissa kokeneesta tulee aktori ja kokemattomasti mentori. Esimerkki tällaisesta tilanteesta voisi olla uuden työntekijän ideat johdolle, jotka saattavat synnyttää innovaatiota. (Kupias & Salo 2014, 32.) Käänteismentorointi tuottaa myös paljon tietoa, kun uusi opettaja katsoo vielä musiikkioppilaitosta ulkopuolisen silmin. Uusi työntekijä kyseenalaistaa (aidon ihmettelyn kautta) organisaation/yrityksen toimintamalleja ja mentorin ajatuksia. Uusien ideoiden kautta myös näkemykset organisaatiossa voivat lähteä muuttumaan. (Kupias & Salo 2014, 32).

Perinteisen perehdytyksen painopiste on ollut siinä, että tulokas oppii talon tavat ja työtehtävät mahdollisimman nopeasti. Mäkisalo tarjoaa vaihtoehdoksi ”rinnalla kulkemisen mallia”: oppivassa organisaatiossa mennään enemmän siihen suuntaan, että oppiminen on kaksisuuntaista. ”Rinnalla kulkemisessa korostetaan, ettei tavoitteena ole uuden työntekijän nopea sosiaalistaminen työyhteisön kulttuuriin. **Mitä kauemmin uusi työntekijä näkee ja kokee asioita erilaisesta näkökulmasta, sitä pidempään työyhteisöllä on mahdollisuus oppia ja uudistua.**” (Mäkisalo 2003, 132.) Tätäkin voisi siis hyödyntää musiikkioppilaitoksissa uuden opettajan tullessa taloon.

4.7.1 Oppiva organisaatio

”Parhaimmillaan mentoroinnin avulla edistetään koko työyhteisön oppimista ja vahvistetaan työyhteisön edellytyksiä vastaanottaa uusia työntekijöitä.” (Mäkisalo 2003, 130).

Kuten aikaisemmin työssäni on todettu, mentorointi ja sen eri muodot sopivat hyvin organisaation kehittämisen välineeksi. Sen parhaat mahdollisuudet saadaan käyttöön vasta kun on pohdittu minkälaista tukea ja tietoa halutaan organisaatioon lisätä. Se voi tukea musiikkiopiston strategisia tavoitteita esimerkiksi seuraavalla tavalla:

- Löydetään opettajien ja koko henkilöstön piilevät lahjakkuudet ja kehitetään heidän osaamistaan tehokkaasti.
- Lisätään opettajien sitoutumista ja vähennetään vaihtuvuutta.
- Mentoroinnissa mukana olevat henkilöt kokevat itse kehittyvänsä ja se lisää työnteon motivaatiota.
- Musiikkiopiston yhteisen arvopohjan ja toimintakulttuurin rakentaminen.
- Mentoroinnilla voidaan lisätä oppivan organisaation ilmapiiriä, koska vastuu oppimisesta painottuu yksilöiden aktiivisuuteen. (Juusela 2006, 16.)

Martela ja Jarenko tuovat Draivi -kirjassaan myös esille oppivan organisaation mallia, jossa oppiva yksilö voi olla osana jatkuvan kehittämisen kulttuuria. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa sitä, että organisaatio, tässä tapauksessa musiikkioppilaitos, osaisi liittää yksilöiden oppimisen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Erilaiset käytännöt, joita musiikkioppilaitos pystyisi tarjoamaan työntekijöilleen voisi lisätä tällaista oppivan organisaation kulttuuria.

- Kokoonnotumiset, joissa vaihdetaan tietoa ja kokemuksia. Jaetaan onnistumisia ja ratkotaan ongelmia. Myös koulutuksen jakamista ja talon ulkopuolelta tulevan tiedon jakamista.
- Sähköiset tietokannat, teemakeskustelut, aihepiireittäin kootut tietopalustat.
- Työnkuvan rakentaminen vahvuuksille ja tulevaisuuden osaamistoiveille. Jokainen kirjoittaa, missä on hyvä nyt ja missä haluaa olla hyvä tulevaisuudessa. Tieto jaetaan esimiehen, mutta myös kollegoiden kesken. Osaaminen kehittyy siihen suuntaan, mihin on toivonutkin ja mahdolliset projektit ja työparit löytävät toisensa.
- Sisäisten mentoreiden malli (käytössä esimerkiksi Vincit -yrityksessä), jossa joukko työntekijöitä on ilmoittanut mentoriksi. Jokaisella henkilöllä on oma teemansa, joista heidän kanssaan voi käydä juttelemassa. (Martela & Jarenko 2015, 109-111.)

4.7.2 Työyhteisön jaettu tietoisuus vs. Piilonormit

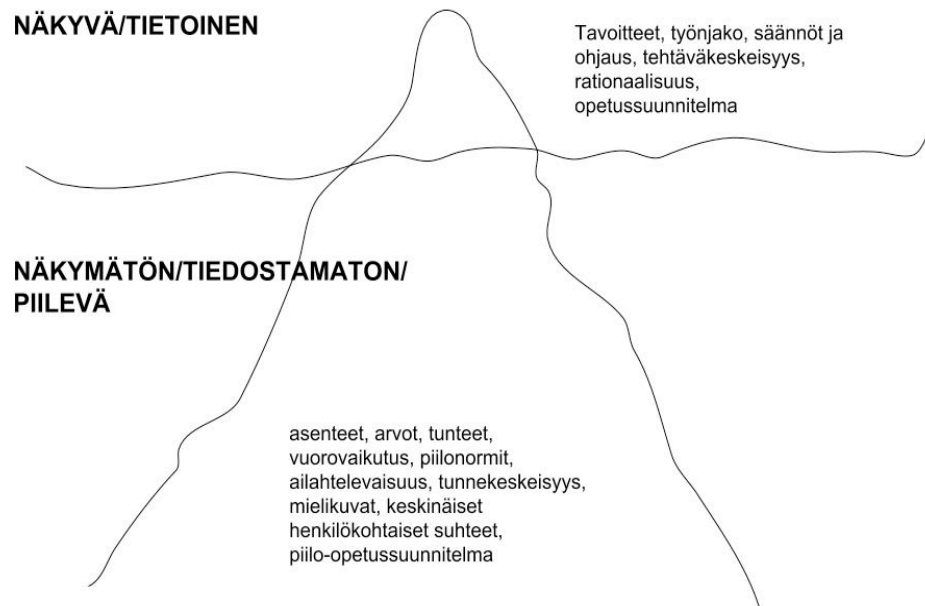
Hiljaisen tiedon jakaminen voi olla vaikeaa, ja sitä ei välttämättä helposti saada koko työyhteisön yhteiseksi. Työyhteisön jaetun tietoisuuden esteeksi saattaa tulla piilonormit, koska "hiljaisen tiedon tutkiminen nostaa esille työyhteisön kulttuuria ja

toimintatapoja”. (Rovio & Tunkkari-Eskelinen, 2010, 130.) Piilonormit voivat olla esimerkiksi käyttäytymiseen liittyviä odotuksia, joita ei sanota ääneen. Työyhteisö kantaa mukanaan monenlaisia normeja, myös tiedostamattomia ja sellaisia, jotka kantautuvat jo hyvinkin kaukaa. (Ahonen, luento 26.1.2018.)

Tällaiset piilonormit tai piilotoimintamallit elävät syvällä työyhteisössä. ”Ne ovat muotoutuneet ajan saatossa, eikä niitä edes kyseenalaisteta.” (Paasivaara & Nikkilä 2010, 60). Uuden työntekijän tullessa taloon, tälle siirretään juurikin tätä samaa perinnetietoa. Ja jos ”joku pyrkii muutokseen, hänet palautetaan nopeasti takaisin rutiineihin.” (Paasivaara & Nikkilä 2010, 61.) ”Työyhteisön kulttuurin vahvuutta ja jäykkyyttä on helppo arvioida sen perusteella, saavatko uudet ehdotukset ja kokeilut osakseen vahvaa muutosvastarintaa.” (Paasivaara & Nikkilä 2010, 61). Tieto voi merkitä myös valtaa ja sitä voi käyttää väärin. (Rovio & Tunkkari-Eskelinen, 2010, 130.)

Ymmärrettävää on myös se, että jokainen aikakausi ja ikäluokka luo oman yhteisen tarinansa. ”Näin on kaiketi aina ollut ja tulee aina olemaan. Eri-ikäiset ihmiset kokevat ja käsittelevät myös eri tavoin saman ajan ja yhteiskunnallisen murrosvaiheen tapahtumat.” (Haarakangas 2008, 22). Haarakangas toteaa myös, että ”eri ihmiset ja ihmisryhmät puhuvat eri äänissä.” (Haarakangas 2008, 22.) Eri-ikäiset työntekijät ovat kuitenkin työpaikan voimavara. Nuorien työntekijöiden into sekä iän tuoma viisaus luo työpaikalle rikkaan toimintakulttuurin ja molempia osapuolia tarvitaan tämän toteutumiseksi. (Juusela 2006, 6.)

Näkyvää ja näkymätöntä tietoa voi verrata jäävuoreen. Jäävuoren huippu kuvaa organisaation näkyvää/tietoista osiota, johon kuuluu mm. tavoitteet, työnjako, säännöt ja ohjaus sekä tehtäväkeskeisyys. (Rovio, Nikkola & Salmi 2010, 97). Musiikkioppilaitoksissa lisäksi näkyvää on esimerkiksi opetussuunnitelma.



Kuvio 13. Jäävuorimalli. (Rovio, Nikkola & Salmi 2010, 97 mukaan).

Pinnan alla on näkymätön/tiedostamaton/piilevä. Näihin kuuluvat asenteet, arvot, tunteet, vuorovaikutus, piilonormit, ailahtelevaisuus, tunnekeskeisyys, mielikuvat, keskinäiset henkilökohtaiset suhteet. (Rovio & Nikkola & Salmi 2010, 97.) Oppilaitoksissa näkymättömissä voi olla myös toimintatapoja, joita voisi kutsua piilo-opetussuunnitelmaksi.

Jäävuorimalli pohjaa vahvasti japanilaisten tutkijoiden Nonakan ja Takeuchin hiljaisen tiedon määrittelyyn. Myös Nonaka ja Takeuchi kuvaavat näkyvää tietoa (explicit knowledge), jonka voi kuvata sanoin tai numeroin, jäävuoren huipuksi ja loppu vedenpinnan alle jäävä osa on hiljaista tietoa (tacit knowledge). (Nonaka & Takeuchi 1995, 8.)

Viralliset ja epäviralliset normit

Työyhteisöissä elää samaan aikaan virallisia ja epävirallisia normeja. Rainan mukaan esimerkiksi kouluissa toisen työhön puuttumattomuus on ääneen lausumaton normi. Koulut ovat myös hyvä esimerkki sellaisesta työyhteisöstä, jossa voi olla vaikeuksia luoda sellaista normistoa, johon kaikkien on helppo sitoutua. "Asiakkaiden

(vanhempien) ja lasten mukanaan tuomat epäviralliset, yksityiset normistonsa, täytyy saada liitettyksi työyhteisössä elävään.” (Raina 2012, 85.) Kiesiläinen on tutkinut ammatillisia vuorovaikutussuhteita opettajayhteisössä ja on saanut samankaltaisia tuloksia siitä, että yhteisöissä on kahden tasoista vuorovaikutusta: avointa ja ”piilotettua”. Piilotettu alue on kuitenkin työyhteisössä tunnistettua, mutta monesti käsittelemätöntä ja siksi se tuntuu hahmottomalta ja sitä voi olla vaikea pukea sanoiksi. (Kiesiläinen 2004, 171.) Jokaisella työntekijällä on myös omat ”käyttäytymiskoodinsa”, jotka perustuvat kokemuksiin, uskomuksiin, tottumuksiin ja arvoihin. (Raina 2012, 85).

”Mitä enemmän keskustelua toiminnan ja vuorovaikutuksen luonteesta käydään, sitä vähemmän on epäselvyyttä siitä, millaista käyttäytymistä yhteisössä odotetaan.” (Raina 2012, 86). Tässäkin siis avoimuus ja aktiivinen toimintakulttuurin kehittäminen on avainasemassa.

Piilonormit tulivat esille myös pitämässäni haastattelussa. Tissari linjaa että yhteisöllisyys työpaikalla näkyy myös siinä kuinka paljon piilonormeja on havaittavissa. Ne voivat näkyä käytännön tasolla esimerkiksi ”asioiden oikomisena tai tekemättä jättämisenä”. (Haastattelu 17.10.2017)

Sanojen ja tekojen ristiriita voi näkyä myös yksilötasolla: ”toive yhteisöllisyyden tuomista eduista tuntuu vaativan liikaa henkilökohtaista panostusta, ja siksi sitä vastustetaan.” Mutta kuten Kiesiläinen viisaasti toteaaakin, toisaalta muuta tietä tavoitteiden saavuttamiseksi ei ole. (Kiesiläinen 2004, 173.)

Siispä kohti työyhteisön jaettua tietoisuutta ja oppivan organisaation mallia!

5 Pohdinta

Perehdyttäminen ja mentorointi ulottuu paljon laajemmalle kuin mitä opintyötä aloittaessani ajattelin. Sillä on monia käyttömahdollisuuksia eri musiikkioppilaitoksen hierarkiatasojen välillä ja se muuntautuu moneen suuntaan. Mentorointia voi hyödyntää todella monipuolisesti kollegojen tai esimiehen ja alaisen välillä sekä myös ryhmässä. Uutta työntekijää helpottaisi perusteellinen ja nopeasti saatavilla oleva tieto ja sen löydettävyyys yhdestä paikasta. Työnantajan velvollisuus on huolehtia perehdyttämismateriaaleista ja perehdyttämisen läpiviennistä. Kyselyiden perusteella mentorointi on jo käytössä Suomen musiikkioppilaitoksissa. Se ei välttämättä ole yksinomaan ainoa ratkaisu perehdyttämisen parantamiseen. Mielenkiintoista on se, että vertaismentorointi on kuitenkin käytössä ja sitä hyödynnetään jo kouluopettajilla (Verme 2012). Musiikkipedagogipuolella vertaismentorointia ei vielä ole ja jatkotutkimukselle voisi tässä olla tilaa. Tämän työn kyselyissä sain suuntaa antavia vastauksia perehdytyksestä musiikkioppilaitosten rehtoreilta ja opettajilta. Sain vastauksia perehdytyksen järjestelyistä ja ehdotuksia uuden opettajan vastaanottamiseen työpaikalla. Olisin voinut kysyä myös tarkentavia kysymyksiä monisuuntaisesta perehdyttämisestä. Omat ennakkokäsitykseni vaikuttivat toki kysymysten laadintaan ja vastaukset tukivat omaa kokemustani perehdytyksen puutteesta. Kuitenkin uusien ideoiden runsaus vahvisti ajatustani monisuuntaisesta perehdyttämisestä.

Toivon, että työni antaa työnantajalle ajatuksia omaa oppilaitosta koskevan perehdytyspaketin kokoamiseen. Työstäni voi mahdollisesti saada ideoita millaista perehdytystä uudelle työntekijälle voisi tarjota. Koen onnistuneeni työssäni, jos perehdytyksessä tulevaisuudessa otetaan paremmin huomioon työntekijän yksilölliset tarpeet ja jo olemassa oleva tietotaito. Perehdyttämisjakso on tärkeä vaihe työntekijän oppimisprosessissa ja samalla se on työntekijän ensikosketus musiikkioppilaitokseen. (Virtainlahti 2009, 130-132). Monet kysymykset jäivät tässä työssä vielä vaille vastausta. Miksi kasvokkain tapahtuva perehdytys on parempi kuin sähköiset formaatit? Millaisia uusia tapoja oppilaitokset voisivat tarjota perehdyttämismateriaaleiksi? Miten oppilaitos voi taata, että perehdytys on tasa-puolista kaikille? Kyselyjen perusteella oppilaitoksilla on muutoshalua ja myös tarvetta uudistaa perehdytyskäytäntöjä.

Työni kautta löytyviä havaintoja voisi käyttää hyödyksi esimerkiksi mahdollisen oppilaitoskohtaisen perehdytysuunnitelman teossa tai perehdyttämisen uudistamisessa. Toivoisin, että opinnäytetyöstäni olisi hyötyä musiikkioppilaitoksille sillä tavoin, että se työni herättelisi tarkastelemaan perehdytyksen nykytilaa ja olisiko sitä tarvetta muuttaa jotenkin. Keräämäni työntekijöiden kokemukset tuovat esille asioita, joita oppilaitosten perehdyttämisestä vastaavat henkilöt voisivat pohtia. Pystyisikö esimerkiksi kollegiot olemaan tärkeämmässä roolissa uuden opettajan perehdyttämisessä.

Hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen ei ole aina ongelmaton. Aineistoni perusteella organisaation sisäiset toimintamallit ja piilonormit ovat usein esteenä hiljaisen tiedon siirtymiselle. Mentorointi näyttäisi olevan yksi keino, jolla estetään eläköitymisestä aiheutuva hiljaisen tiedon katoaminen. Tiedon siirtäminen on käytännössä jakamista silloin kun se tehdään kasvokkain. Sen edellytyksenä näyttäisi olevan tärkeää, että tieto tavoittaa kaikki organisaation jäsenet. Tällä tavalla helpotetaan uusien toimintatapojen kehittämistä.

Jos oppilaitokset kiinnittävät huomiota omaan toimintakulttuuriinsa ja sen avoimuuteen, silloin uuden opettajan tulo osaksi jo olemassa olevaa työyhteisöä sujuu vähemmillä ongelmilla. Kun uusi opettaja saa jakaa tuoreita näkemyksiään työyhteisölle, silloin työyhteisön kehittyminen tulee suuremmalla todennäköisyydellä mahdolliseksi. Musiikkioppilaitokset voivat hyötyä näistä uusista ideoista ja rohkaista tulokkaita jakamaan omaa tietotaitoaan ja tuoda mukanaan uusia ideoita ja ajatuksia. Tutkimusaineistoni ja kirjallisuuden pohjalta voi todeta, että yhteisöllisyyden kokemus on tärkeä osa työhyvinvointia. Se sitouttaa työntekijää ja auttaa jaksamaan työelämän karikoissa. Jokainen työyhteisön jäsen voi vaikuttaa työilmapiiriin ja yhteisöllisyyden kokemukseen ja voi osallistua musiikkioppilaitosten kehittämiseen. Voiko tätä kuitenkaan vaatia kaikilta työntekijöiltä vai onko se enemmänkin johtamiasia? Spontaani mentorointi työpaikoilla, virkistystapahtumat ja muu yhteistoiminta ovat keinoja tuoda ihminen lähemmäs ihmistä. Kuinka herkkä balanssi samanmielisyyden ja kehittämisideoiden työyhteisön sisällä lopulta on? Milloin yhteenkuuluvuuden tunne kääntyy itseään vastaan?

Kirjallisuuden käyttäminen on tuonut paljon lisätietoa erilaista näkökulmaa työhöni ja on ollut mielenkiintoista päästä soveltamaan kirjallisuudesta poimittuja asioita musiikkioppilaitosympäristöön. Kirjallisuus antoi opinnäytetyölleni monia eri näkökulmia

ja vinkkejä perehdyttämisen suunnitteluun. Mentoroinnin eri käyttömahdollisuuksia olisi mielenkiintoista päästä kokeilemaan käytännössä. Kirjallisuuden aihe-alueet ovat vieneet minua sellaisten aiheiden pariin, joista en olisi uskonut itseäni löytävän muutama vuosi takaperin. Uusien näkemysten omaksuminen on yksinomaan vain hieno asia, sillä olen oppinut jotain uutta itsestäni työelämän kautta.

6 Lähteet

Haarakangas, Kauko 2008. Parantava puhe. Hakapaino: Magentum Oy.

Heikkinen, Hannu L.T & Jokinen, Hannu & Markkanen, Ilona & Tynjälä, Päivi (toim.) 2012. Osaaminen jakoon – Vertaisryhmämentorointi opetuslalla. Bookwell Oy: PS-kustannus.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino: Helsinki University Press.

Juusela, Tuulikki 2006. Ajetaanko tandemilla? Mentorointi työyhteisössämme. Edita Prima Oy: Työturvallisuuskeskus.

Juusela, Tuulikki & Lillia, Tuula & Rinne, Jari 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Gummerus Kirjapaino Oy: Yrityskirjat Oy.

Juuti, Pauli 2003. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Otavan Kirjapaino Oy: Otava.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Bookwell Oy: PS-kustannus.

Jyrinki, Erkki 1977. Kysely ja haastattelu tutkimuksessa. Kustannustoimi: Oy Gaudeamus Oy.

Kesti, Marko 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Kirjapaino Jaarli Oy: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

Kiesiläinen, Liisa 2004. Vuorovaikutusvastuu. Ammatilliset vuorovaikutustaidot kasvatusyhteisössä. Kirjapaino Pakett: Arator Oy.

Kjelin, Eija & Kuusisto, Pia-Christina 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Gummerus Kirjapaino Oy Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Juvenes Print: Palmenia Oy Yliopistokustannus.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro Oy.

Kupias, Päivi & Salo, Matti 2014. Mentorointi 4.0. Print Best: Talentum Media Oy.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2015. Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Balto Print Liettua: Talentum Media Oy.

Mäkisalo, Merja 2003. Yhdessä onnistumme - Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tammer-Paino Oy: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Niemistö, Raimo 2000. Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. Tammer-Paino: Helsingin yliopiston Tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 1995. The Knowledge-creating Company. Oxford University Press, Inc, New York.

Paasivaara, Leena & Nikkilä, Juhani 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Nord Print Oy: Kirjapaja.

Raina, Liisa 2012. Uusi yhteisöllisyys. Kasvatussyhteisön rakentamisen ammattitaito. Juvenes Print: Tampereen yliopistopaino Arator Oy.

Rauramo, Päivi 2008. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Edita Prima Oy: Edita Publishing Oy.

Ristikangas, Vesa & Clutterbuck, David & Manner, Jarmo 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Meedia Zone OÜ Viro: Helsingin Kamari Oy ja tekijät.

Rovio, Esa & Nikkola, Tiina & Salmi, Olli 2010. Yksilö ryhmässä ja yhteisössä. Teoksessa Juuti, Pauli & Rovio, Esa 2010. Keskusteleva johtaminen. Otavan Kirjapaino Oy: Otava.

Rovio, Esa & Tunkkari-Eskelinen, Minna 2010. Työnohjaus ja mentorointi keskusteleavan organisaation toiminnan kehittämisessä. Teoksessa Juuti, Pauli & Rovio, Esa 2010. Keskusteleva johtaminen. Otavan Kirjapaino Oy: Otava.

Toom, Auli & Onnismaa, Jussi & Kajanto, Anneli (toim.) 2008. Hiljainen tieto – tietämistä, toimimista, taitavuutta. Gummeruksen kirjapaino Oy: Kansanvalistusseura.

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Kariston Kirjapaino Oy: Talentum Media Oy.

Muut lähteet:

Tissari, Minna 2017. Toimistopäällikkö. Lappeenrannan musiikkiopisto. Haastattelu: 17.10.2017.

Ahonen, Jukka. Määrittelemätön luento: 26.1.2018.